



**HAL**  
open science

## Comportement concurrentiel des entrepreneurs du secteur des services traditionnels

Fabien Eymas, Faouzi Bensebaa

► **To cite this version:**

Fabien Eymas, Faouzi Bensebaa. Comportement concurrentiel des entrepreneurs du secteur des services traditionnels. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2021, Vol. 20 (4), pp.73-100. 10.3917/entre1.pr.0008 . hal-03960025

**HAL Id: hal-03960025**

**<https://hal.science/hal-03960025>**

Submitted on 27 Jan 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Comportement concurrentiel des entrepreneurs du secteur des services traditionnels

Eymas, Fabien (auteur correspondant)

Maître de conférences

Université de Haute Alsace – CREGO

2, rue des Frères Lumière

68100 Mulhouse

[fabien.eymas@uha.fr](mailto:fabien.eymas@uha.fr)

Bensebaa, Faouzi

Professeur des universités

Université Paris 8 – LED

2, rue de la Liberté

93526 Saint-Denis cedex

[faouzi.bensebaa@univ-paris8.fr](mailto:faouzi.bensebaa@univ-paris8.fr)

Résumé – Cet article vise à mieux comprendre le comportement concurrentiel des entrepreneurs du secteur des services traditionnels. En s'appuyant sur le cadre théorique de la dynamique concurrentielle, cette recherche a mis au jour l'existence de six comportements concurrentiels-types selon la focalisation de l'attention de ces entrepreneurs ordinaires. Leurs comportements varient selon que l'accent soit mis sur l'exploitation des ressources des entrepreneurs, leurs interactions avec leurs clients, concurrents ou fournisseurs. Aussi les ressorts des stratégies concurrentielles des entrepreneurs du secteur des services traditionnels apparaissent-ils semblables à ceux des grandes entreprises, en dehors de l'importance traditionnellement donnée à la rivalité qui apparaît moindre.

Mots clés – analyse phénoménologique interprétative, comportement concurrentiel, dynamique concurrentielle, entrepreneur ordinaire, stratégies concurrentielles

Abstract – This article aims better to understand the competitive behaviour of entrepreneurs in the traditional service sector. Based on the theoretical framework of competitive dynamics, this research has uncovered the existence of six competitive behaviours depending on these everyday entrepreneurs' focus of attention. Their behaviours vary according to whether the focus is on the exploitation of the entrepreneurs' resources, their interactions with their competitors, customers or suppliers. Thus, the drivers of the competitive strategies of entrepreneurs in the traditional service sector appear similar to those of large companies, apart from the importance traditionally given to rivalry, which appears to be less important.

Keywords – competitive behaviour, competitive dynamics, competitive strategies, everyday entrepreneurship, interpretative phenomenological analysis

## Introduction

Le champ de l'entrepreneuriat ne semble pas avoir investi la thématique des stratégies concurrentielles. La question de l'avantage concurrentiel y est bien traitée à travers un questionnement autour de la performance des activités entrepreneuriales qui constitue l'un des grands thèmes de recherche du champ (Shepherd, Wennberg, Suddaby et Wiklund, 2019). Mais, alors que les stratégies concurrentielles sont perçues comme le cœur de la stratégie (Dagnino, 2012) et comme menant à l'avantage concurrentiel (Pisano et Hitt, 2012), peu de travaux se sont directement penchés sur le comportement concurrentiel ou les stratégies concurrentielles des entrepreneurs, le premier étant envisagé comme le reflet des secondes (Chen et Miller, 2012).

Quelques typologies d'entrepreneurs ont bien intégré la question stratégique comme élément de différenciation, mais il ne semble jamais véritablement être question de stratégie concurrentielle. Les distinctions établies s'appuient notamment sur la dichotomie entre stratégie délibérée et stratégie émergente (Jaouen, 2010), sur le comportement adopté face à un changement environnemental (Miles, Snow, Meyer et Coleman, 1978) ou encore associent la stratégie au mode de pensée et au système de valeurs des entrepreneurs étudiés (Filion, 2000b). Si les comportements associés aux idéaux-types ainsi produits peuvent intégrer des éléments en rapport avec les stratégies concurrentielles, celles-ci n'apparaissent pas comme le critère de démarcation de ces typologies. Le modèle de la configuration stratégique instantanée perçue

(CSIP) (Bruyat, 2001) constitue bien un modèle d'analyse stratégique appliqué à l'entrepreneuriat (Fayolle et Lassas-Clerc, 2005), mais il n'a, à notre connaissance, jamais servi à la construction de typologies. Pourtant, le positionnement de l'entrepreneur vis-à-vis de ses concurrents et plus généralement de ses parties prenantes est envisagé comme un pilier de la dimension praxéologique du phénomène entrepreneurial (Verstraete, 2001). Elles donnent à voir la manière dont les entrepreneurs poursuivent leur travail d'exploitation des opportunités une fois que leur affaire est lancée. De surcroît, analyser les stratégies concurrentielles des entrepreneurs apparaît être un bon moyen de s'attacher à ce qu'ils font plutôt qu'à ce qu'ils sont (Gartner, 1988).

Puisqu'il envisage le comportement concurrentiel comme l'agrégation d'interactions concrètes entre l'entreprise et l'ensemble de ses parties prenantes (Chen et Miller, 2015), le courant de la dynamique concurrentielle apparaît adapté à l'étude des stratégies concurrentielles des entrepreneurs. En conséquence, le cadre théorique de cette recherche relève du management stratégique. Si quelques travaux ont cherché à lier dynamique concurrentielle et entrepreneuriat, c'est uniquement pour aborder les questions d'entrées des entreprises sur les marchés (Markman et Phan, 2011) et d'entrepreneuriat organisationnel (Srivastava et Lee, 2005). Étonnamment, ce courant se réclamant de Schumpeter (Smith, Ferrier et Ndofor, 2001 ; Chen et Miller, 2012), ignore la figure de l'entrepreneur.

Afin d'étudier la question des stratégies concurrentielles des entrepreneurs, nous examinons le cas des entrepreneurs du secteur des services traditionnels en milieu urbain. L'intérêt de cet objet de recherche réside d'une part dans le contexte d'hypercompétition (D'Aveni, 1994) dans lequel évoluent ces entrepreneurs. Ils sont en effet confrontés à la concurrence des chaînes, des acteurs de l'économie numérique, voire de la grande distribution pour certaines activités. D'autre part, le choix de cet objet de recherche répond à la volonté d'améliorer nos connaissances des entrepreneurs ordinaires (Welter, Baker, Audretsch et Gartner, 2017) en portant notre attention sur leurs pratiques réelles (Williams et Nadin, 2013). Cet entrepreneuriat « ordinaire » s'oppose aux « gazelles<sup>1</sup> » et autres « licornes<sup>2</sup> », il concerne la masse des entrepreneurs rangés dans la catégorie « autres » des typologies, ceux qui ne cherchent pas à croître, n'innovent guère, mobilisent peu la technologie et ne créent quasiment pas d'emplois (Welter *et al.*, 2017). Les activités « traditionnelles », telles que l'artisanat, le

---

<sup>1</sup> Une gazelle est une entreprise qui croît d'au moins de 20 % par an pendant 3 ans.

<sup>2</sup> Une licorne est une start-up dont la valorisation est d'au moins 1 milliard de dollars.

commerce, les services (Jaouen, 2010) apparaissent caractéristiques de cet entrepreneuriat ordinaire. Sous-étudié, celui-ci constitue pourtant l'expérience du plus grand nombre, s'attacher à mieux le comprendre permettrait de recentrer les constructions théoriques et les recommandations managériales sur la réalité du phénomène entrepreneurial. Puisque la distinction entre entrepreneurs et propriétaires/dirigeants peut conduire à évincer du champ de l'entrepreneuriat ces entrepreneurs ordinaires (Welter *et al.*, 2017) auxquels nous entendons nous intéresser, nous prenons en compte les travaux ayant porté sur les dirigeants de très petites entreprises (TPE), de petites entreprises (PE) et même de petites et moyennes entreprises (PME), dans la mesure où les spécificités de ces dernières sont supposées être plus marquées encore dans les TPE (Mahé de Boislandelle, 1996). Par souci de clarté et de cohérence, nous ne parlons cependant que d'entrepreneurs et de PE.

Ainsi posons-nous la problématique suivante : quelles sont les stratégies concurrentielles sur lesquelles reposent les pratiques des entrepreneurs du secteur des services traditionnels en milieu urbain ? Ou, autrement dit : quels sont les comportements concurrentiels que ces entrepreneurs ordinaires adoptent pour faire face à la concurrence ?

La première partie de l'article est consacrée au cadre théorique de la recherche (1). La partie suivante décrit la méthodologie qualitative mise en œuvre (2). Les troisième et quatrième parties sont respectivement dédiées à la présentation des résultats (3) et à leur discussion (4).

## 1. Dynamique concurrentielle et entrepreneuriat : sortir de l'ignorance mutuelle

Dans la présentation du cadre conceptuel de la recherche, nous montrons en quoi la dynamique concurrentielle se montre adaptée à l'analyse du comportement concurrentiel des entrepreneurs (1.1), lequel a été peu étudié (1.2).

### 1.1. La dynamique concurrentielle, un cadre d'analyse pour comprendre le comportement concurrentiel des entrepreneurs

Le courant de la dynamique concurrentielle s'est construit autour de l'objectif d'intégrer à l'analyse stratégique la dimension dynamique qu'implique le dialogue entre concurrents (Bensebaa, 2003 ; Smith, Grimm, Gannon et Chen, 1991). Dans l'analyse des stratégies concurrentielles, il a l'avantage de partir du principe qu'aussi bien les facteurs externes que les

facteurs internes peuvent affecter la stratégie concurrentielle et partant, la performance des entreprises (Chen et Miller, 2012). Historiquement centré sur la rivalité, le champ de la dynamique concurrentielle s'est peu à peu ouvert pour aujourd'hui envisager la stratégie concurrentielle comme un dialogue non seulement entre l'entreprise et ses concurrents, mais également entre celle-ci et l'ensemble de ses parties prenantes (Chen et Miller, 2015). Dès lors, le courant de la dynamique concurrentielle étudie les interactions concurrentielles, coopératives et relationnelles (Chen et Miller, 2015), ou le comportement concurrentiel (Ferrier, Smith et Grimm, 1999) qui agrège plusieurs interactions, dans des contextes variés : concurrence multimarchés (Baum et Korn, 1996), groupes stratégiques (Porac, Thomas et Baden-Fuller, 1989), rivalité *leader/challenger* (Young, Smith et Grimm, 1996), etc.

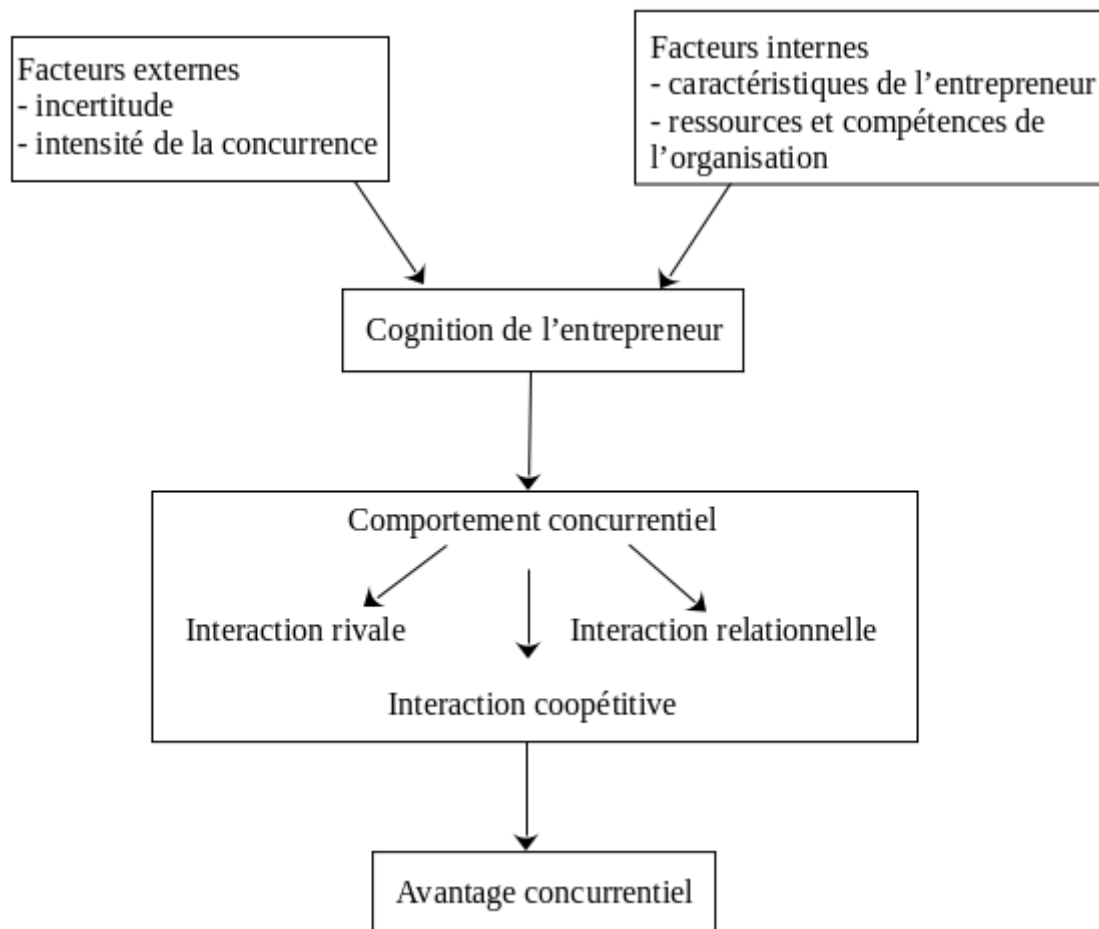
Les auteurs s'inscrivant dans le courant de la dynamique concurrentielle ont produit quelques travaux intégrant la logique entrepreneuriale, mais essentiellement pour étudier les questions de l'entrée sur les marchés (Markman et Phan, 2011) et de l'entrepreneuriat organisationnel (Srivastava et Lee, 2005). De même, ces auteurs ne prennent que rarement en compte la spécificité humaine, en particulier sa dimension psychologique. Certes, la perception concurrentielle a été suffisamment étudiée pour devenir une thématique importante de la dynamique concurrentielle (Chen et Miller, 2012). Mais les recherches portent sur la perception au niveau de l'équipe dirigeante (Lin et Shih, 2008), des organisations (Chen et Miller, 1994 ; Kilduff, Elfenbein et Staw 2010 ; Livengood et Reger, 2010 ; Tsai, Su et Chen, 2011), des groupes stratégiques (Porac *et al.*, 1989 ; Porac et Thomas, 1994 ; Porac, Thomas, Wilson, Paton et Kanfer, 1995) et des secteurs d'activité (Reger et Huff, 1993). À notre connaissance, seuls Marcel, Barr et Duhaime (2010) ont considéré la diversité des dirigeants – dans le contexte de la grande entreprise – pour expliquer que leurs entreprises ne réagissaient pas toutes de la même manière lorsqu'elles devaient faire face à l'attaque d'un rival. D'après eux, si le modèle cognitif du dirigeant associe l'action du concurrent à la performance de son entreprise, alors il a davantage tendance à y répondre et ce rapidement.

Ainsi le courant de la dynamique concurrentielle a-t-il tendance à occulter la spécificité du niveau d'analyse individuel, ne se préoccupant pas de la personne de l'entrepreneur et réduisant, dans ses travaux (Chen et Hambrick, 1995 ; Venkataraman, Chen et MacMillan, 1997 ; Haleblian, McNamara, Kolev et Dykes, 2012), la petite taille de la PE à une variable comme une autre du comportement concurrentiel des entreprises. Les PE se distinguent bien des plus grandes, mais les travaux issus du courant de la dynamique concurrentielle ne

permettent pas de comprendre pourquoi deux PE agissent différemment dans un contexte similaire. Si d'autres caractéristiques des entreprises (âge, performances passées, visibilité des attaques, etc.) ou du secteur d'activité (barrières à l'entrée, concentration, croissance, etc.) sont envisagées, le comportement ou la personnalité de l'entrepreneur – pourtant essentiels en matière de PE et d'entrepreneuriat (Marchesnay, 1991 ; Torrès, 2003 ; Andersson et Tell, 2009 ; Chabaud et Sammut, 2017) – ne le sont pas.

En fin de compte, le courant de la dynamique concurrentielle n'a porté son attention que sur les grandes entreprises (Chen, 2011). Pourtant, en ce qu'il s'agit d'un cadre théorique permettant de comprendre le positionnement de l'objet étudié par rapport à ses concurrents et à ses autres parties prenantes (Chen et Miller, 2015) tout en prenant en considération l'influence des facteurs externes (Porter, 1980) et internes (Barney, 1991 ; Peteraf, 1993), la dynamique concurrentielle devrait se révéler adaptée à l'analyse du comportement concurrentiel des entrepreneurs. Elle apparaît comme un cadre susceptible de favoriser la compréhension du positionnement de l'entrepreneur ainsi que de la configuration qui le soutient (Verstraete, 2001). La figure 1 présente le modèle conceptuel sur lequel repose cette recherche.

Figure 1. Comportement concurrentiel de l'entrepreneur (adapté de Chen et Miller, 2012 ; 2015 ; Pisano et Hitt, 2012)



## 1.2. Le comportement concurrentiel, un objet d'étude peu abordé en entrepreneuriat

C'est essentiellement à partir de conclusions de travaux portant sur des facteurs de différences comportementales des entrepreneurs que nous pouvons relier la littérature existante aux stratégies concurrentielles. La relation entre la PE et son dirigeant apparaît si étroite (Torrès, 2003 ; Andersson et Tell, 2009 ; Chabaud et Sammut, 2017) que pour comprendre le comportement concurrentiel de la PE, c'est son dirigeant en tant qu'individu qu'il faut étudier. Aussi apparaît-il nécessaire de s'intéresser à la façon dont les caractéristiques et la personnalité de l'entrepreneur orientent la PE (Reijonen et Komppula, 2007 ; Andersson et Tell, 2009 ; Jaouen, 2010) pour comprendre son comportement concurrentiel. Celui-ci dépend donc des choix de l'entrepreneur (Marchesnay, 2003).

Différentes caractéristiques de l'entrepreneur ont été mises en évidence comme influençant son comportement concurrentiel. En premier lieu, son origine géographique et son



parcours auraient des conséquences sur son niveau d'encastrement dans le territoire sur lequel il s'est implanté (Watts, Wood et Wardle, 2006). De plus, son genre (Buttner et Moore, 1997), tout comme ses objectifs (Reijonen et Komppula, 2007 ; St-Pierre et Cadieux, 2011), le conduiraient à ne pas définir les mêmes critères pour mesurer le succès de son affaire, ce qui entraînerait des comportements concurrentiels différents. D'autre part, le capital humain et le capital social de l'entrepreneur lui permettraient de créer des espaces stratégiques (Jones, MacPherson et Thorpe, 2010), ce qui signifie qu'ils auraient un impact direct sur la trajectoire concurrentielle de l'entreprise.

Concernant la personnalité de l'entrepreneur, plusieurs travaux ont étudié son mode de pensée. L'inadéquation cognitive de l'entrepreneur serait un motif important de retrait de l'expérience entrepreneuriale (Brigham, De Castro et Shepherd, 2007). Plus généralement, la manière de penser de l'entrepreneur et sa vision stratégique influenceraient son comportement concurrentiel (Carrière, 1990 ; Filion, 1991 ; Cossette, 2003 ; Fassin, Van Rossem et Buelens, 2011). D'autre part, l'entrepreneur « intuitif » adopterait un comportement plus adapté à l'expérience entrepreneuriale (Armstrong et Hird, 2009).

Pour mieux comprendre le comportement de l'entrepreneur à travers ses caractéristiques, son comportement et sa personnalité, de nombreuses typologies ont été construites. « L'utilité des typologies [est] exceptionnelle en ce qui a trait à la capacité prédictive du comportement d'un acteur. Non seulement les typologies permettent-elles de mieux comprendre les modes d'actions, les attitudes ainsi que les choix d'activités des acteurs organisationnels, mais elles facilitent aussi la compréhension de leurs modes de réaction à leurs divers milieux » (Filion, 2000a : 260). Le tableau 1 présente les principales typologies d'entrepreneurs en mettant l'accent sur leurs contextes et les caractéristiques des différents types proposés.

Tableau 1. Principales typologies d'entrepreneurs (adapté de Eymas, 2019)

Auteurs – Contexte de l'étude	Types de d'entrepreneurs	Caractéristiques
Smith, 1967 – Multisectoriel	Entrepreneur artisan	Compétent techniquement, mais peu éduqué, il est peu enclin à la croissance
	Entrepreneur opportuniste	Éduqué et expérimenté, il n'a pas peur de la croissance et a un profil plus gestionnaire

Miles, Snow, Meyer et Coleman, 1978 – Secteurs de l'édition de manuels scolaires, de l'électronique, de l'industrie agro-alimentaire et de la santé	Analyseur	Il combine les comportements des défenseurs et prospecteur selon l'analyse qu'il fait de la situation
	Défenseur	Il construit son affaire autour d'un segment étroit et cherche à empêcher les concurrents d'y pénétrer
	Prospecteur	Plutôt confronté à un environnement dynamique, il cherche et exploite de nouvelles opportunités
	Réacteur	Il répond de manière inappropriée aux évolutions environnementales
Filion, 2000b – Multisectoriel	Bricoleur	Il consacre toute son énergie et son temps libre à son entreprise qui est sa passion, quand bien même il a un autre emploi par sécurité
	Bûcheron	Il est ambitieux, peu sociable et travailleur
	Converti	Ayant enfin trouvé l'affaire qui doit lui permettre de se réaliser, il a un rapport obsessionnel à celle-ci
	Libertin	Souvent issu d'un milieu aisé ou ayant hérité de son entreprise, il voit son entreprise comme un support financier qui lui permet de faire ce qu'il aime vraiment (en dehors de son entreprise)
	Missionnaire	Dévoré par une véritable passion de ce qu'il fait, il est convaincu d'être très utile à la communauté au sein de laquelle il agit
	Papillon	Doté d'un bon sens relationnel, il lance des entreprises ou reprend des entreprises en difficulté, puis les revend rapidement.
Reynolds, Camp, Bygrave, Autio et Hay, 2001 – Multisectoriel	Entrepreneur de nécessité	Il est devenu entrepreneur faute d'autres possibilités
	Entrepreneur d'opportunité	Il a choisi l'entrepreneuriat pour exploiter une opportunité
Jaouen, 2010 – Secteurs traditionnels	Alimentaire	Manquant de ressources, il déploie une stratégie émergente
	Carriériste	Entouré de collaborateurs, pluri-compétent et preneur de risque, il met en œuvre une stratégie délibérée pour atteindre ses objectifs de croissance
	Hédoniste	Preneur de risque, mais manquant de compétences en gestion, il déploie une stratégie intuitive
	Paternaliste	Entouré de collaborateurs, souvent situé dans une entreprise familiale, il déploie une stratégie peu risquée
Marchesnay, 2012	Éco-entrepreneur	C'est un militant écologiste

– Secteur du bois durable	de conviction	
	Éco-entrepreneur institutionnel	Il est orienté développement durable
	Éco-entrepreneur lifestyle	Il intègre son activité dans un projet de vie écologique
	Éco-entrepreneur manager	Il est autarcique et opportuniste
	Éco-entrepreneur proxémiste	Il est intégré territorialement
	Éco-entrepreneur singulier	C'est un développeur d'affaires
Bayad, El Fenne et Ferry, 2016 – Multisectoriel	Entrepreneur de conviction	Il souhaite apprendre ou mettre en pratique un projet réfléchi
	Entrepreneur de nécessité	Il est poussé par des échecs et insatisfactions
	Entrepreneur d'opportunité	Il souhaite saisir une opportunité sur le marché
	Entrepreneur de tradition	Il est poussé par la pression familiale

Ces typologies aboutissent à la proposition d'idéaux-types d'entrepreneurs qui décrivent les comportements stratégiques des entrepreneurs. Cependant, le critère de distinction de ces idéaux-types est le plus souvent éloigné de ces comportements. C'est particulièrement le cas lorsqu'il s'agit de l'identité de l'entrepreneur (Marchesnay, 2012), de sa motivation à entreprendre (Reynolds, Camp, Bygrave, Autio et Hay, 2001 ; Jaouen, 2010 ; Bayad, El Fenne et Ferry, 2016) ou de ses parcours et mode de gestion (Smith, 1967). C'est également le cas lorsque la typologie se fonde sur la distinction illusoire (Lazarus, 1982 ; 1984 ; Scherer, 1986) entre entrepreneurs affectifs et entrepreneurs rationnels (Jaouen, 2010). Lorsque le critère de distinction est plus stratégique, il s'agit soit de la prise en compte d'une logique de vie plus que d'une logique d'entreprise (Filion, 2000b), soit il se réduit à l'appréciation du comportement de l'entrepreneur face à un changement environnemental (Miles *et al.*, 1978).

Dans les typologies proposant des catégories contrastées - positives versus négatives -, les entrepreneurs du secteur des services traditionnels en milieu urbain sont en principe rangés parmi les catégories les moins attrayantes (Shepherd *et al.*, 2019). Le secteur d'activité des

services traditionnels est en effet censé être l'apanage des entrepreneurs de nécessité (Reynolds *et al.*, 2001 ; Giacomini, Janssen, Guyot et Lohest, 2010). Dans la même perspective, l'absence de recherche de croissance rapide en fait plutôt des entrepreneurs artisans (Smith, 1967) et la petite taille de leur entreprise en fait plutôt des défenseurs ou des réacteurs que des prospecteurs (Smith, Guthrie et Chen, 1986).

À notre connaissance, les stratégies concurrentielles, en dépit de leur centralité (Dagnino, 2012 ; Pisano et Hitt, 2012) et de leurs liens avec la dimension praxéologique de l'entrepreneuriat (Verstraete, 2001) n'ont jamais été mobilisées comme point focal permettant de distinguer les entrepreneurs entre eux.

## 2. Méthodologie de la recherche

Nous cherchons à mieux comprendre le comportement concurrentiel des entrepreneurs du secteur des services traditionnels en milieu urbain. Notre démarche est phénoménologique, dans le sens où nous cherchons à comprendre comment un phénomène – le comportement concurrentiel de l'entrepreneur – se présente à la conscience (Giorgi, 2012). Plus précisément, notre recherche repose sur une analyse phénoménologique interprétative (API) (Smith, 1996) qui doit nous permettre d'explorer « l'expérience individuelle vécue, basée sur la formulation propre qu'en fait la personne » (Antoine et Smith, 2017 : 373). Pour ce faire, nous avons opté pour l'entretien semi-directif comme mode de collecte des données, parce qu'il offre aux participants la possibilité d'exprimer librement toute la richesse de leurs expériences.

L'API se présente comme une branche doublement herméneutique du courant phénoménologique. Selon l'API, le savoir se construit selon un double processus d'interprétation : « les participants essaient de donner du sens à leur monde ; le chercheur essaie de donner du sens au sens donné par les participants à leur monde » (Smith et Osborn, 2003 : 51). Également idiosyncrasique, l'API porte son attention sur les individus pris isolément (Antoine et Smith, 2017). Avant de montrer comment nous avons codé notre matériau et construit les cartes cognitives des entrepreneurs rencontrés (2.2), nous expliquons nos choix en matière de participants et de collecte des données (2.1).

### 2.1. Sélection des participants et collecte des données

La sélection des participants s'est faite à la fois de manière raisonnée et par commodité. Afin de pouvoir étudier des entrepreneurs libres de définir et mettre en œuvre la stratégie de leur choix, nous n'avons rencontré que des propriétaires-dirigeants. De plus, dans le but de faciliter la généralisation analytique (Yin, 2012) de notre travail, nous avons sollicité des entrepreneurs a priori typiques puisque nous les avons trouvés dans un annuaire en ligne<sup>3</sup> et introduit un peu de variété en ciblant des secteurs d'activité différents (Royer et Zarlowski, 2014). Cependant, nous n'avons pu rencontrer que les entrepreneurs qui ont répondu positivement à nos sollicitations. Cela constitue un biais de sélection que nous pensons avoir géré dans l'analyse des données. C'est ainsi que nous avons interrogé des cavistes, des hôteliers et des libraires. Le caractère idiosyncrasique de l'API justifie la sélection d'un petit nombre de participants (Smith, 1996). L'objectif étant que le chercheur puisse « maîtriser l'ensemble du corpus » (Antoine et Smith, 2017 : 379). Cependant, nous avons conduit autant d'entretiens que nécessaire pour atteindre le point de saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967).

L'entretien semi-directif est le mode de collecte privilégié en API (Smith et Osborn, 2003). Partant de la dynamique concurrentielle, nous avons donc construit un guide d'entretien sur la thématique générale de la concurrence, de manière à permettre au participant de réfléchir à sa manière d'organiser son activité pour y faire face. Le guide d'entretien de la recherche est présenté en annexe 1. Nous avons laissé très largement les entrepreneurs parler de ce qu'ils considéraient comme devant être relié au thème de la concurrence et comme étant important dans leur activité. Cette grande latitude explique les différences de temps d'entretien, le chercheur ayant pris soin de relancer modérément les participants de manière à ne pas les pousser à aller au-delà ce qu'ils souhaitaient relier à la concurrence. L'analyse des données étant ensuite réalisée individu par individu, chacun d'entre eux dispose du même poids dans nos résultats. Le tableau 2 présente les informations principales concernant ces entretiens. Tous les entrepreneurs ont été interviewés sur leur lieu de travail, entre janvier et juillet 2018, aux confins des départements des Hauts-de-Seine et de la Seine-Saint-Denis, dans une zone où l'intensité concurrentielle dans le domaine des services traditionnels est élevée (Bessière et Trevien, 2016). Les retranscriptions ont été réalisées rapidement après les entretiens.

Tableau 2. Informations générales sur les entretiens et les interviewés (Source : Eymas, 2019)

Durée de	Entreprise	Entrepreneur
----------	------------	--------------

<sup>3</sup> <https://annuaire.laposte.fr/>, consulté le 3 janvier 2018.

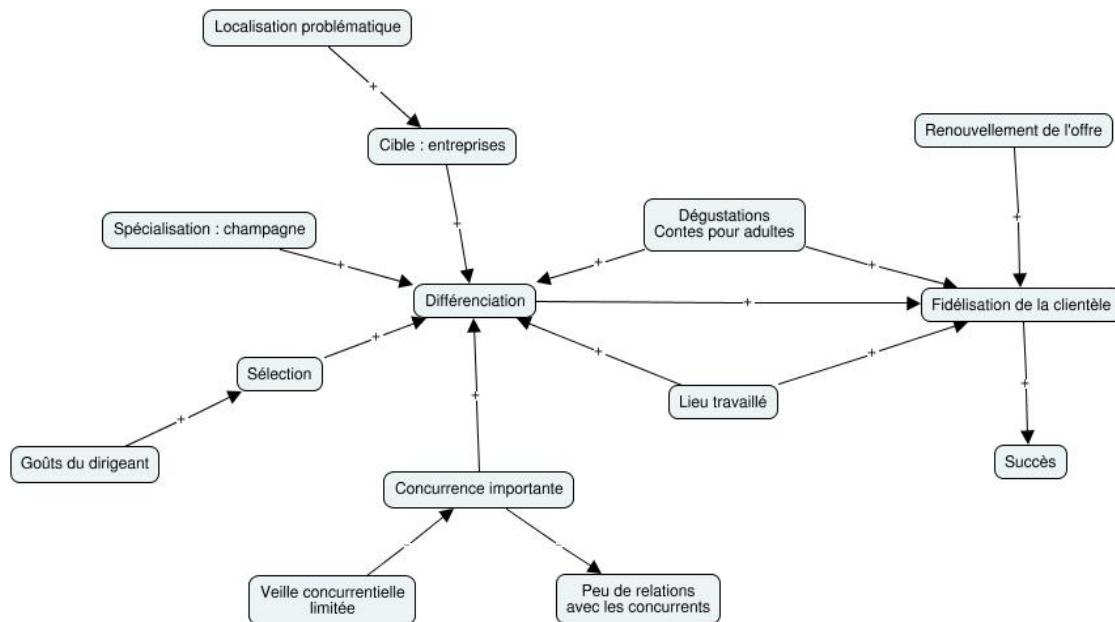
	l'entretien (en minutes)	Secteur d'activité	Structure juridique	Date de création / reprise	Effectif salarié	Sexe	Âge
1	31	Cave (vin)	SAS	2012	1	M	56 ans
2	47	Cave (bière)	SAS	2017	0	M	52 ans
3	34	Librairie	SARL	2008	5	M	~ 50 ans
4	34	Librairie	SARL	2003	0	M	50 ans
5	35	Hôtellerie - Restauration	SARL	2009	2	M	~ 40 ans
6	53	Cave (vin)	SARL	2010	1	F	~ 50 ans
7	31	Hôtellerie	SARL	1983	10	F	~ 60 ans
8	53	Cave (vin)	EI	2014	1 à 2	M	62 ans
9	36	Librairie	SARL	2007	1	M	42 ans
10	26	Cave (vin)	SAS	2016	2	M	47 ans
11	39	Hôtellerie - Restauration	SARL	2009	1 à 2	M	35 ans
12	38	Librairie	EI	2000	1/2	F	~ 55 ans
13	34	Hôtellerie	SASU	2014	7	M	46 ans
14	50	Hôtellerie - Restauration	SARL	1988	0	M	~ 50 ans
15	23	Hôtellerie	SARL	2015	1	M	29 ans
16	52	Cave (vin)	SAS	2016	2	M	~ 40 ans
17	15	Cave (bière)	SARL	2014	2	M	35 ans
18	19	Cave (vin)	SASU	2017	2	M	~ 45 ans
19	33	Cave (vin)	SASU	2016	0	M	~ 55 ans
20	27	Librairie	EURL	2015	1	M	51 ans

## 2.2. Codage des retranscriptions et construction des cartes cognitives

La dimension idiosyncrasique de l'API justifie que nous ayons eu recours à un codage intra-entretien et non inter-entretiens. Ce codage nous a permis de dégager des thèmes que nous avons relié les uns aux autres sous la forme d'une carte cognitive. Une carte cognitive est « une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier » (Cossette, 2003 : 5). Le choix d'utiliser la carte

cognitive repose sur sa capacité à faire ressortir les relations entre les catégories et concepts (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 1999) évoqués par le participant. Aussi devrions-nous pouvoir accéder aux interactions que les entrepreneurs considèrent comme importantes dans l'exercice de leur activité. Par sa capacité à « représenter le monde subjectif de l'interviewé » (Eden, 2004 : 673), cet outil se révèle particulièrement approprié à l'API. Sur la carte de la figure 2, la relation positive entre le « lieu travaillé » et la « fidélisation de la clientèle » signifie que l'entrepreneur 1 estime que l'aménagement réfléchi du lieu de réception de la clientèle joue un rôle positif sur sa fidélisation.

Figure 2. Carte cognitive de l'entrepreneur 1 (sources : auteurs)



Nous avons ensuite analysé les cartes cognitives en faisant émerger les concepts qui comptent le nombre le plus élevé de flèches entrantes et sortantes : les concepts centraux (Eden, 2004). Ce procédé a pour avantage de mettre en exergue les concepts qui ont le plus d'importance pour les participants. En revanche, il conduit à séparer les concepts centraux de leur contexte (Eden, 2004). Pour pallier cet inconvénient, nous avons ensuite, en cohérence avec l'objet de notre recherche, cherché à faire apparaître la nature des liens entre les concepts centraux. Le tableau 3 recense les concepts centraux des différentes cartes cognitives.

Tableau 3. Concepts et relations centraux des cartes cognitives (adapté de Eymas, 2019)

Entrepreneurs	Concepts centraux	Nombre de flèches	Relations centrales
1	Différenciation Fidélisation de la clientèle	7 5	Cherchant à fidéliser sa clientèle, l'entrepreneur met en place une stratégie de différenciation
2	Concept Concurrence indirecte Décision de se lancer	9 6 5	Afin de réduire la concurrence directe, l'entrepreneur s'appuie sur un concept singulier
3	Concurrence Fidéliser	7 7	C'est en fidélisant ses clients que l'entrepreneur fait face à la concurrence
4	Lutte Concurrence importante Difficultés	7 6 4	Face à des concurrents qui le mettent en difficulté, l'entrepreneur s'adapte tant bien que mal
5	Fidélisation Hôtel au mois Concurrence Veille concurrentielle	8 6 4 4	L'entrepreneur se focalise sur la fidélisation de ses clients pour se défaire d'une concurrence abondante
6	Compétence Notoriété	6 4	Compétence et notoriété permettent à l'entrepreneur de développer son affaire
7	Concurrence locale faible Gestion quotidienne pénible	6 4	De manière à passer de tâches opérationnelles à un rôle de contrôle, l'entrepreneur prend des parts dans d'autres hôtels
8	Fidélisation Plaisir Produit de qualité	6 6 6	La commercialisation d'un produit qualitatif procure du plaisir à l'entrepreneur
9	Concurrence Points forts	6 6	Les forces (expérience, logistique, spécialisation, sur-mesure) de l'entrepreneur lui permettent d'affronter la concurrence avec sérénité
10	Sélection des fournisseurs Compétences Segment en croissance	5 4 4	L'entrepreneur exploite une niche en forte croissance en s'appuyant sur des compétences pointues en matière de commercialisation, de marketing et de sélection des produits
11	Convivialité Fidélisation	7 4	La convivialité constitue le cœur de la politique de fidélisation de l'entrepreneur
12	Clientèle	6	Peu dynamique, l'entrepreneur porte tout de même un soin particulier à ses clients
13	Travail	5	La volonté de proposer le prix le plus



	Veille concurrentielle Stratégie du prix le plus bas	5 4	bas du marché requiert une veille concurrentielle permanente de la part de l'entrepreneur
14	Clientèle d'affaires Commentaires en ligne Nouveaux concurrents	9 4 4	Afin d'attirer et de contenter une clientèle principalement d'affaires, l'entrepreneur prend soin de véhiculer une image qualitative
15	Retour au tourisme ? Transformation en hôtel social	8 7	L'opportunité d'un retour à un hôtel de tourisme est au centre de la réflexion de l'entrepreneur
16	Difficultés de financement Caviste moderne Clients Livraison à domicile Vignerons	8 7 5 5 5	La petite taille de l'affaire de l'entrepreneur ne lui permet pas d'accéder aux financements nécessaires à la réalisation du concept de caviste moderne qu'il souhaite développer
17	Clientèle Cave Croissance	6 5 4	L'exploitation d'un concept limitant la pression concurrentielle sur son affaire procure à l'entrepreneur une clientèle et de possibilités de développement
18	Fidélisation Concept	7 5	Dans une optique de fidélisation, l'entrepreneur s'appuie sur un concept lui ressemblant
19	Produits naturels Valeurs des entrepreneurs	5 4	L'entrepreneur commercialise un produit qui lui permet de transmettre ses convictions écologistes
20	Fidéliser les clients Attirer les clients	8 6	S'appuyant sur un concept limitant l'intensité concurrentielle, l'entrepreneur peut se consacrer à la recherche et la fidélisation des clients

L'étude des cartes cognitives révèle l'existence de différents types de comportements concurrentiels. Cela nous permet de proposer une typologie originale d'entrepreneurs.

### 3. Une typologie des entrepreneurs selon leur comportement concurrentiel

Nous avons construit notre typologie en analysant les ressemblances et les différences entre les cartes cognitives (Cossette, 1994 ; Dumez, 2013). L'axe de notre travail de catégorisation est lié à notre ancrage théorique : nous distinguons les entrepreneurs selon ce sur

quoi ils estiment fonder leur comportement concurrentiel. La typologie a ensuite été étayée en revenant aux retranscriptions.

Une diversité de comportements concurrentiels apparaît selon que les entrepreneurs focalisent leur attention sur un aspect ou un autre de leur activité. À l'exception de deux d'entre eux, l'interaction concurrentielle s'est avérée peu importante aux yeux des entrepreneurs rencontrés. Clients et fournisseurs sont apparus comme les deux autres parties prenantes pouvant jouer le rôle de moteur du comportement concurrentiel des entrepreneurs. Les premiers constituent la préoccupation première de sept entrepreneurs quand les seconds le sont pour deux d'entre eux. Mais les facteurs internes apparaissent également pouvoir jouer un rôle décisif. Certains entrepreneurs ne s'intéressent qu'assez peu à l'ensemble de leurs parties prenantes et se concentrent sur eux-mêmes : soit sur leurs compétences, soit sur leur concept. Ainsi distinguons-nous, dans le tableau 4, cinq moteurs principaux du comportement concurrentiel des entrepreneurs.

Tableau 4. Les 5 fondements principaux du comportement concurrentiel des entrepreneurs (adapté de Eymas, 2019)

Fondements du comportement concurrentiel des entrepreneurs		Entrepreneurs associés
Interaction avec les parties prenantes	Interaction relationnelle avec les clients	1, 3, 5, 11, 12, 14, 20
	Interaction relationnelle avec les fournisseurs	8, 19
	Interaction rivale (avec les concurrents)	4, 13
Focalisation sur l'interne	Exploitation des compétences	6, 9, 10
	Exploitation d'un concept	2, 7, 15, 16, 17, 18

Cependant, les deux entrepreneurs qui se focalisent sur leurs concurrents nous semblent le faire selon deux logiques différentes. Cela nous conduit à proposer une typologie de six entrepreneurs dans le tableau 5.

Tableau 5. Les 6 entrepreneurs et les fondements de leurs comportements concurrentiels (adapté de Eymas, 2019)

Comportements concurrentiels	Fondements
------------------------------	------------

Le classique	Interaction relationnelle avec les clients
Le compétent	Exploitation des compétences
Le « low-cost »	Interaction concurrentielle
Le militant	Interaction relationnelle avec les fournisseurs
Le mort-vivant	Interaction concurrentielle
Le visionnaire	Exploitation d'un concept

Suivant la méthode de l'API, nous accompagnons nos résultats d'extraits de nos interviews (Antoine et Smith, 2017).

### 3.1. L'entrepreneur classique

Ce profil apparaît dominant parmi nos participants. Le classique a créé ou repris une entreprise, il ne cherche pas particulièrement à faire croître son activité. Il semble plus simplement chercher à vivre de son travail. Pour ce faire, certains d'entre eux ont opté pour un secteur d'activité qui les attirait. Parfois, nous pouvons même aller jusqu'à dire qu'ils sont passionnés par ce qu'il fait. D'autres apparaissent avoir saisi une opportunité d'affaires.

« C'est un métier que l'on fait par passion. Et cette passion, il faut la partager. Et si cette passion, elle n'est pas au rendez-vous, je pense que ça se ressent. » (Entrepreneur 3)

« J'ai toujours aimé le champagne, puisque dans la restauration je côtoyais les sommeliers et je goûtais certaines choses. Ce n'était pas une passion, mais ça a été une belle opportunité. » (Entrepreneur 1)

Dès lors, ce qui anime l'entrepreneur classique, c'est de se créer une clientèle, de la développer, puis de la conserver.

« Cette stratégie de fidélisation, je l'ai mise en place dès que je suis arrivé il y a 10 ans. » (Entrepreneur 3)

La fidélisation de la clientèle semble ainsi le fruit des interactions entre l'entreprise et ses clients. Le comportement concurrentiel des entrepreneurs classiques s'appuie sur le dialogue entre l'entreprise et ses clients.

« Il y a une cliente qui m'a dit qu'elle avait beaucoup de collègues qui voulaient prendre à emporter et moi je faisais le même prix, à emporter ou sur place. Elle m'a dit pourquoi tu ne fais pas un prix sur le plat à emporter (...) Je l'ai fait (...) Cela m'a ramené quelques collègues. Moi, ça m'aide, parce que je n'ai pas beaucoup de places et puis il n'y a pas de vaisselle, il n'y a pas de service, il n'y a rien, tu donnes la boîte et puis [c'est tout]. Elle, elle est contente, elle paie 10 €, elle paie 1 € en moins. (...) On est à l'écoute des clients. » (Entrepreneur 5)

Dès lors, la relation que l'entrepreneur classique entretient avec ses clients se révèle être le fondement principal de son comportement concurrentiel. Il focalise son attention sur les interactions relationnelles qu'il a avec cette partie prenante particulière.

### 3.2. L'entrepreneur visionnaire

L'entrepreneur visionnaire a lancé un concept dans le but de vivre ou de s'enrichir. Le désir d'exploiter une opportunité d'affaires détectée est à la source du concept créé par le visionnaire. Celui-ci estime qu'un nouveau type d'offre ou un segment de marché – souvent territorial – a suffisamment potentiel pour qu'il essaie d'en tirer profit.

« Je me disais qu'il fallait que je sois un caviste, mais un caviste moderne. Cela voulait dire plutôt [faire de] la livraison à domicile, pas forcément de la vente en ligne, mais de la livraison à domicile sur un espace plutôt large. » (Entrepreneur 16)

La dimension innovante du concept ainsi créé par le visionnaire favorise la différenciation de son entreprise et partant, réduit l'intensité concurrentielle.

« Je pense que ce qui m'a guidé d'abord, c'est le concept plutôt que le produit lui-même (...) Qu'est-ce qui m'a décidé à monter ce truc-là ? C'est aussi le fait que la concurrence était quasi nulle sur ce secteur-là dans les Hauts-de-Seine. » (Entrepreneur 2)

Différentes évolutions sont ensuite envisageables pour le visionnaire. D'une part, il peut continuer à façonner son concept selon sa vision de l'avenir de son marché. D'autre part, un basculement vers le comportement concurrentiel de l'entrepreneur classique apparaît possible. En effet, petit à petit, le visionnaire peut préférer se nourrir de ses interactions relationnelles avec ses clients pour développer son activité. Le discours de l'entrepreneur 2 traduit ce glissement potentiel.

« Une fois que c'est lancé, c'est lancé. Vous suivez ce que veulent les clients. »  
(Entrepreneur 2)

L'entrepreneur visionnaire apparaît être l'un de ceux qui se focalise moins sur ses interactions avec ses parties prenantes que sur lui-même. C'est en effet l'exploitation d'une de ses ressources, sa créativité, qui lui permet de proposer un concept innovant. Son comportement concurrentiel consiste ensuite essentiellement à piloter ce concept, à le redéfinir, à le faire évoluer.

### 3.3. L'entrepreneur mort-vivant

Le mort-vivant est un entrepreneur « classique » ou « visionnaire » qui connaît des difficultés. Cette catégorie traduit une évolution négative vers une situation où l'entrepreneur peine à survivre.

« On va se battre toute l'année pour ne pas partir en vacances. Là, ce mois-ci, par exemple, on sera extrêmement juste à se payer. » (Entrepreneur 4)

Incapable de créer un concept différenciant ou à développer et fidéliser sa clientèle, l'entrepreneur mort-vivant consacre son énergie à s'adapter à ses concurrents. En pratique, il scrute leurs faits et gestes et modifie son offre en conséquence. L'entrepreneur mort-vivant se trouve dans la position de celui qui répond aux actions concurrentielles de ses rivaux. Il vit cette situation avec fatalité.

« Juste à côté nous, (...) il y a [un magasin de déguisements] qui s'est créé (...) Quand elle est arrivée, [elle nous a dit qu'elle ferait] des déguisements pour adultes (...) Forcément, elle n'a pas vendu suffisamment de déguisements pour adultes, donc il faut bien qu'elle vive aussi, donc elle a fait du déguisement pour enfants. Donc le pôle qu'on avait de déguisements pour enfants, divisé encore. » (Entrepreneur 4)

Le discours du mort-vivant traduit le sentiment de rivalité qui domine dans son action. Cette rivalité nourrit une certaine rancœur à l'égard de ses concurrents et se révèle être le fondement premier de son comportement concurrentiel.

« [Les nouveaux concurrents] viennent à chaque fois : « bonjour on va faire ça, on peut travailler ensemble, je vous envoie des clients. » « - Ouais, si tu fais la même chose que nous, non ». C'est comme ça. » (Entrepreneur 4)

#### 3.4. L'entrepreneur « low cost »

Comme le mort-vivant, l'entrepreneur « low-cost » porte principalement son attention sur ses concurrents pour concevoir son comportement concurrentiel.

« Concurrence, moi ça me fait spontanément penser à la stratégie de vente. » (Entrepreneur 13)

L'entrepreneur « low-cost » est celui qui a pris pour parti de proposer l'offre la moins chère sur son marché. En conséquence, une comparaison continue entre ses prix et ceux pratiqués par ses concurrents doit être réalisée.

« Quand on vend, on essaie de vendre un peu moins cher que [l'autre hôtel 2 étoiles du quartier.] » (Entrepreneur 13)

Comme le mort-vivant, le comportement concurrentiel de l'entrepreneur « low-cost » se nourrit essentiellement de ses interactions concurrentielles. Il consacre un temps important à la surveillance des prix pratiqués par ses rivaux.

### 3.5. L'entrepreneur militant

Comme les entrepreneurs précédents, le militant apparaît davantage désireux de vivre correctement de son travail que de croître. Ce qui le distingue des catégories précédentes, c'est d'abord le choix de son activité. En effet, ce choix s'est porté sur une activité qui doit lui permettre de faire la promotion de produits qu'il affectionne tout particulièrement. Ces produits doivent être conformes à ses valeurs.

« Je ne peux pas vendre [n'importe quoi]. Ce n'est pas envisageable. Dans ma tête, je ne vendrai pas de poulet aux hormones voilà. C'est très clair. » (Entrepreneur 8)

En fait, la commercialisation de ses produits apparaît comme un prétexte à la diffusion des valeurs de l'entrepreneur militant.

« Tous les gens qui viennent tous les jours chez nous, dans nos caves, [nous permettent de faire] la promotion de l'écologie, la promotion d'un sol non pollué, voilà. Pour essayer de faire comprendre tout ça, parce que sinon les gens s'en fichent. » (Entrepreneur 19)

L'entrepreneur militant dirige donc ses efforts sur la création d'une offre en harmonie avec ses valeurs. C'est auprès de fournisseurs avec lesquels il partage ces valeurs que le militant trouve ces produits. Dès lors, les interactions entre l'entrepreneur militant et ses fournisseurs se révèlent primordiales dans son comportement concurrentiel. Et ceci vaut tout autant pour la commercialisation de ses produits que pour la constitution de son offre.

« On est des vrais militants pour nos vignerons (...) On travaille vraiment avec des vignerons qui nous ressemblent, vraiment. (...) Ce sont des gens qui (...) sont passionnés, il n'y a pas d'autres mots, qui n'ont pas du tout envie d'abîmer la terre. » (Entrepreneur 19)

Si les interactions relationnelles que l'entrepreneur militant entretient avec ses fournisseurs apparaissent comme le fondement essentiel de son comportement concurrentiel tant le choix des produits qu'il va vendre semblent crucial dans son esprit, cette focalisation

repose néanmoins sur un facteur interne. Ce sont en effet les valeurs de l'entrepreneur militant qui le poussent à adopter un comportement concurrentiel axé sur la qualité de ses produits.

### 3.6. L'entrepreneur compétent

L'entrepreneur compétent se distingue du classique par sa capacité à répondre plus finement aux besoins exprimés par les clients. Cette capacité, le compétent la tire de l'expérience antérieure qu'il a connue - directe ou indirecte, mais toujours significative - dans le domaine dans lequel il évolue.

« Nous, on travaille avec les collectivités depuis 30 ans. C'est-à-dire dix ans moi, et puis mes parents ça faisait 20 ans, donc cette carte nous permet de savoir exactement ce qu'il faut pour un niveau d'élèves en termes de livres cadeaux, en termes de ce qu'il faut étudier en classe, comme livre de littérature jeunesse, etc. » (Entrepreneur 9)

C'est parfois même dans le cadre de cette expérience précédente qu'il a décelé une opportunité d'affaires à exploiter.

« [Mon expérience] m'a permis (...) d'identifier, en fait, une opportunité de marché en France. C'est ce qui m'a conduit à créer [cette entreprise] (...) C'est surtout ça au départ qui m'a fait me lancer, qui fait que ça fonctionne. » (Entrepreneur 10)

Les affaires de l'entrepreneur compétent sont florissantes.

« Le samedi, on est les seuls ouverts dans le quartier (...) Ça ne nous empêche absolument pas de faire notre chiffre d'affaires. Donc, les gens viennent, parce qu'ils savent que chez nous, ils vont trouver le produit, le conseil, etc. » (Entrepreneur 6)

Comme le visionnaire, l'entrepreneur compétent ne focalise pas particulièrement son attention sur ses relations avec ses parties prenantes pour définir sa stratégie concurrentielle. Celle-ci réside plutôt dans l'exploitation d'une ressource interne : ses compétences supérieures à la moyenne.



#### 4. Discussion et implications de notre recherche

Après avoir discuté notre typologie (4.1) et les ressorts des comportements concurrentiels des entrepreneurs (4.2), nous présentons les apports méthodologiques et pratiques de cette recherche (4.3).

##### 4.1. Une typologie sur les logiques de poursuite d'affaires dans le secteur des services traditionnels

Étant partis du comportement concurrentiel des entrepreneurs pour les distinguer plutôt que d'autres critères pour ensuite étayer leur comportement stratégique, nous aboutissons à des conclusions qui nous permettent de contribuer à la littérature entrepreneuriale.

L'intérêt de cette recherche réside dans ce qu'elle porte sur des entrepreneurs du secteur des services traditionnels en milieu urbain, c'est-à-dire sur des entrepreneurs ordinaires, souvent présentés comme moins dignes d'attention, voire comme des non entrepreneurs (Shepherd *et al.*, 2019) en raison de leurs caractéristiques négatives : ils ne chercheraient pas à croître, innoveraient peu, mobiliseraient faiblement la technologie, ne créeraient presque pas d'emplois (Welter *et al.*, 2017). Cette recherche contribue au champ de l'entrepreneuriat en montrant l'hétérogénéité des entrepreneurs ordinaires du secteur des services traditionnels. En effet, ceux-ci déploient des stratégies concurrentielles variées pour soutenir leur activité. Cette diversité permet de discuter les typologies d'entrepreneurs existantes.

Cette étude contribue à approfondir nos connaissances sur les entrepreneurs négatifs des typologies manichéennes. Alors que ces entrepreneurs ordinaires devraient plutôt avoir les caractéristiques des entrepreneurs de nécessité (Reynold *et al.*, 2001 ; Giacomini *et al.*, 2010) ou des entrepreneurs artisans (Smith, 1967), cette recherche donne à voir des entrepreneurs souvent passionnés, parfois expérimentés, qui ont réfléchi mûrement à leur projet ou ont su saisir les opportunités qui se sont présentées à eux. Aussi la dichotomie classique, entre entrepreneurs d'opportunité et de nécessité, fondée sur la motivation à entreprendre, n'apparaît-elle pas évidente une fois l'affaire lancée. Si les entrepreneurs du secteur des services traditionnels sont plutôt des entrepreneurs de nécessité, il n'en demeure pas moins qu'ils peuvent poursuivre leur affaire selon diverses logiques. Quand bien même il n'y aurait pas

d'entrepreneurs contraints parmi les compétents, les entrepreneurs de nécessité peuvent se tourner vers une affaire leur permettant de lier leurs convictions politiques à leur activité (militant), ils peuvent se diriger vers une entreprise tournée sur ses clients (classique), mais ils peuvent également faire preuve d'un esprit d'innovation (visionnaire). En conséquence, le fait d'être poussé à l'entrepreneuriat par son environnement n'apparaît pas en décalage avec le développement d'un concept à succès. Surtout, l'utilisation du comportement concurrentiel comme critère de distinction des entrepreneurs permet mieux de comprendre leur positionnement et la configuration qui le soutient (Verstraete, 2001) que la dichotomie entre entrepreneurs d'opportunité et de nécessité. En effet, par exemple, c'est parce qu'il cherche à transmettre ses valeurs à travers son activité commerciale que l'entrepreneur militant passe beaucoup de temps à chercher et à échanger avec ses fournisseurs. De même, c'est parce qu'il s'évertue à être le moins cher du marché, que l'entrepreneur « low-cost » donne une place prépondérante à la veille concurrentielle. Ainsi cette recherche contribue-t-elle au champ de l'entrepreneuriat en apportant un éclairage sur l'entrepreneuriat de nécessité. Si certains individus sont contraints de créer leur propre affaire, cette étude révèle qu'ils ne le font pas nécessairement de manière résignée. Au contraire, nombre d'entre eux se lancent avec une stratégie concurrentielle bien définie pour soutenir le processus entrepreneurial dans lequel ils sont engagés. Seul le mort-vivant semble manquer de ressources pour se défaire de son univers contraint.

Partant, cette recherche améliore notre compréhension du comportement d'entrepreneurs mal connus. Si leur petite taille devrait freiner leur capacité à exploiter de nouvelles opportunités (Smith *et al.*, 1986), la dimension innovante des concepts créés par les entrepreneurs visionnaires semble au contraire traduire un comportement de recherche, voire de création d'opportunités. Ceci conduit ce type d'entrepreneur à combiner à la fois des caractéristiques du prospecteur et du défenseur (Miles *et al.*, 1978) puisqu'il exploite de nouvelles opportunités tout en s'extirpant de la concurrence à travers l'étroitesse du segment investi. Pour autant, il n'apparaît pas être l'analyseur décrit par Miles *et al.* (1978) dans la mesure où son comportement concurrentiel ne s'inscrit pas en réaction à un changement environnemental, mais traduit une ligne de conduite durable. Il ne choisit pas de se comporter alternativement comme un défenseur ou comme un prospecteur en fonction des changements rencontrés, certains traits de ces deux types apparaissent plutôt s'entremêler en permanence.

Notre typologie est en outre susceptible de permettre l'approfondissement de celle de Fillion (2000b). En effet, cette dernière repose sur la logique de vie des entrepreneurs, elle est donc plus large que la nôtre qui se concentre sur des entrepreneurs investis dans l'affaire qu'ils ont créée. Les comportements concurrentiels que nous avons mis au jour traduisent les modalités d'actions concrètes de ces entrepreneurs que sont les bûcherons, convertis et missionnaires de Fillion. En particulier, le profil du missionnaire, passionné et convaincu d'être utile, semble se marier avec les comportements concurrentiels du classique, dévoué à ses clients, et du militant œuvrant pour la collectivité.

Le contexte de la recherche de Jaouen (2010) est plus proche du nôtre, dans la mesure où ce sont pareillement des entrepreneurs de secteurs traditionnels qui ont été étudiés. Si notre travail suggère qu'il y a bien des entrepreneurs d'opportunité dans des secteurs d'activité traditionnels, le second critère retenu par Jaouen (2010), à savoir la séparation entre affect et rationalité, apparaît artificiel (Lazarus, 1982 ; 1984 ; Scherer, 1986). Dissocier l'affectivité de la rationalité relève de la gageure. L'entrepreneur militant a, certes, un rapport affectif à son produit qui constitue le totem de son combat, mais il n'en construit pas moins une argumentation de vente tout à fait rationnelle, axée sur des enjeux environnementaux et/ou sanitaires. Chercher à savoir si l'un domine l'autre semble vain. De la même manière, la création d'un concept est certainement le fruit d'un amalgame entre affect et rationalité. Dans la même veine, tout entrepreneur, qu'il soit plutôt affectif ou plutôt rationnel, peut obtenir l'expérience sur laquelle repose le savoir-faire de nos compétents. Pour finir, ni l'affect ni la rationalité n'empêchent la descente vers la situation du mort-vivant. En dépit de cette réserve sur la possibilité de séparer affect et rationalité, des rapprochements peuvent être opérés entre nos types d'entrepreneurs. Même si la croissance de l'entrepreneur compétent nous apparaît davantage découler de la bonne santé inhérente à une affaire bien tenue qu'à la satisfaction d'un objectif préalable, cet entrepreneur est, comme le carriériste, à la tête d'une entreprise en croissance. Mieux encore, notre mort-vivant ressemble trait pour trait au type alimentaire de Jaouen (2010). Manquant de ressources – compétences, créativité, valeurs – lui permettant de mettre en œuvre une stratégie concurrentielle plus performante, il est contraint de s'adapter en permanence. La contribution de notre recherche réside alors dans la mise en exergue d'une diversité de comportements concurrentiels entre les deux extrémités que constituent l'entrepreneur qui réussit manifestement (carriériste/compétent) et celui qui connaît des difficultés (alimentaire/mort-vivant).

Enfin, alors qu'un entrepreneuriat militant n'avait, à notre connaissance, été mis en évidence que dans des secteurs d'activité propices à l'activisme, comme le secteur du bois durable (Marchesnay, 2012), notre recherche montre que celui-ci peut également trouver sa place dans des secteurs d'activité traditionnels.

#### 4.2. Des ressorts stratégiques semblables à ceux des entreprises de plus grande taille

En fin de compte, cette recherche montre que les ressorts des stratégies concurrentielles des entrepreneurs apparaissent assez proches de ceux des entreprises plus grandes. Le comportement concurrentiel des entrepreneurs apparaît bien affecté par des facteurs tant externes qu'internes (Chen et Miller, 2012) et pouvoir se manifester par des interactions avec diverses parties prenantes (Chen et Miller, 2015). Au demeurant, le fait que les comportements concurrentiels-types qui ont émergé de notre recherche couvrent l'essentiel des interactions envisagées par la théorie (Chen et Miller, 2015) nous permet de penser que le biais de sélection a été correctement géré.

Le mort-vivant se révèle être submergé par des contraintes extérieures qui l'obligent à s'adapter, sa stratégie d'adaptation lui est imposée par son environnement (Porter, 1980). Les stratégies concurrentielles des compétents, militants et visionnaires s'appuient respectivement sur leurs compétences, leurs valeurs et leur créativité – c'est-à-dire sur leurs ressources (Barney, 1991 ; Peteraf, 1993). Pour les entrepreneurs classiques, militants, « low-cost » et mort-vivants, la mise en œuvre de la stratégie concurrentielle se manifeste par une concentration sur un type d'interaction particulière : relationnelle pour les deux premiers, concurrentielle pour les deux derniers (Chen et Miller, 2015). Seule l'importance accordée à la rivalité dans le comportement concurrentiel des entreprises (Marcel *et al.*, 2010 ; Chen et Miller, 2012) semble devoir être nuancée tant les entrepreneurs que nous avons rencontrés apparaissent se préoccuper en priorité d'autres parties prenantes ou de facteurs internes.

#### 4.3. Implications méthodologiques et praxéologiques

Pour analyser les cartes cognitives, nous nous sommes appuyés sur les travaux d'Eden (2004) qui préconise de compter le nombre de flèches entrant et sortant de chaque concept. Ceux obtenant le total le plus élevé constituent les concepts centraux de la carte. Si cette

méthode permet de mettre en avant les catégories les plus importantes, les liens entre les concepts disparaissent. Pour surmonter cette lacune, nous avons conçu les « relations centrales » qui créent du lien entre les concepts centraux de la carte.

Les apports pratiques de cette recherche concernent à la fois les entrepreneurs et les décideurs qui définissent les dispositifs visant à les accompagner et à les former. Les entrepreneurs du secteur des services traditionnels pourraient tirer profit de notre typologie en s'y situant. Cela pourrait les aider à comprendre la logique sous-jacente à leur comportement concurrentiel actuel, de manière soit à en épouser les traits de manière plus cohérente, soit à évoluer vers un comportement concurrentiel-type perçu comme plus désirable. Un visionnaire pourrait, par exemple, chercher à développer ses compétences de manière à pouvoir continuer à se démarquer au cas où un imitateur viendrait à s'implanter dans son secteur, annihilant le caractère différenciant de son concept.

Le rôle des ressources dans la capacité de différenciation des entrepreneurs devrait conduire les accompagnateurs de projet à prendre en compte cet élément dans leurs critères d'évaluation. En effet, la présence d'une ressource spécifique semble permettre à l'entrepreneur à la fois d'éviter de subir les évolutions environnementales et de se démarquer du comportement plus classique fondé sur une proximité forte avec le client. Cependant, cette capacité à mener son entreprise en lien étroit avec ses clients apparaît comme une qualité méritant d'être valorisée tout autant, dans la mesure où elle distingue les entrepreneurs classiques des morts-vivants. Les formations à l'entrepreneuriat pourraient de plus mettre l'accent sur la créativité, la relation client et, surtout, le développement des compétences de l'entrepreneur.

## Conclusion

Cet article vise à comprendre les stratégies concurrentielles sur lesquelles reposent les pratiques des entrepreneurs du secteur des services traditionnels une fois que leur affaire est lancée. Pour ce faire, nous avons mobilisé le cadre théorique de la dynamique concurrentielle qui prend en compte les facteurs externes et internes dans l'analyse stratégique et pour lequel la nature dynamique de la concurrence se matérialise par l'existence d'interactions entre les entreprises et leurs parties prenantes. Nous avons construit une typologie du comportement concurrentiel des entrepreneurs selon l'objet principal de la focalisation de leur attention.

Cette recherche aboutit à deux apports substantiels. D'une part, la typologie proposée est de nature à enrichir notre compréhension du comportement concurrentiel des entrepreneurs ordinaires. Elle montre en effet leur diversité en distinguant six types d'entrepreneurs selon que ces derniers focalisent prioritairement leur attention sur leurs ressources (compétent et visionnaire), leurs ressources et leurs relations avec leurs fournisseurs (militant), leurs relations avec leurs clients (classique) ou leurs relations avec leurs concurrents (low-cost et mort-vivant). D'autre part, cette typologie montre que les ressorts des stratégies concurrentielles des entrepreneurs du secteur des services traditionnels sont semblables à ceux des grandes entreprises – le rôle des ressources étant particulièrement marqué – à ceci près que l'importance de l'interaction concurrentielle et de la rivalité semble moindre.

En dépit de ces apports, des approfondissements apparaissent nécessaires. Il serait par exemple intéressant de chercher à lier systématiquement la motivation à entreprendre au comportement concurrentiel qui suit la création de l'entreprise, de manière à croiser notre typologie à la dichotomie entre entrepreneurs d'opportunité et de nécessité. Cette recherche pourrait de surcroît être étendue à des entrepreneurs d'autres secteurs des services traditionnels, afin de renforcer sa validité analytique. Il pourrait en outre s'avérer fécond de dupliquer cette recherche dans un secteur d'activité plutôt considéré comme un secteur d'entrepreneurs d'opportunité, afin de voir si certains types de comportements concurrentiels pourraient être retrouvés. Enfin, relier les profils-types de cette recherche à la performance de leurs affaires pourrait permettre d'affiner notre typologie en intégrant les différentes conceptions de la performance et en hiérarchisant plus précisément les six types d'entrepreneurs.

## Bibliographie

Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., et Ehlinger, S. (1999). Analyses de représentations et de discours. In R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 449-475), Paris : Dunod.

Andersson, S., et Tell, J. (2009). The relationship between the manager and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 586-598.

Antoine, P., et Smith, J.A. (2017). Saisir l'expérience : présentation de l'analyse phénoménologique interprétative comme méthodologie qualitative en psychologie. *Psychologie française*, 62(4), 373-385.

Armstrong, S.J., et Hird, A. (2009). Cognitive style and entrepreneurial drive of new and mature business owner-manager. *Journal of Business Psychology*, 24(4), 419-430.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baum, J.A.C., et Korn, H.J. (1996). Competitive dynamics of interfirm rivalry. *Academy of Management Journal*. 39(2), 255-291.
- Bayad, M., El Fenne, A., et Ferry, A. (2016). Porteurs de projet en recherche d'un nouvel emploi et entrepreneuriat : sortir de la dichotomie opportunité/nécessité. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(3), 205-229.
- Bensebaa, F. (2003). La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques. *Finance Contrôle Stratégie*, 6(1), 5-37.
- Bessière, S. et Trevien, C. (2016). Le commerce de centre-ville : une vitalité souvent limitée aux grandes villes et aux zones touristiques, Insee Références (<https://www.insee.fr/fr/statistiques/2497068?sommaire=2497179>).
- Brigham, K. H., De Castro, J. O., et Shepherd, D. A. (2007). A person-organization fit model of owner-managers' cognitive style and organizational demands. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31(1), 29-51.
- Bruyat, C. (2001). Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 25-42.
- Buttner, E.H., et Moore, D.P. (1997). Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 34-46.
- Carrière, J-B. (1990). La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique. *Revue Internationale P.M.E.*, 3(3-4), 301-325.
- Chabaud, D., et Sammut, S. (2017). Le dirigeant au cœur des dynamiques entrepreneuriales des PME. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(1), 7-13.
- Chen, M.J. (2011). A retrospective and prospective examination of competitor analysis and interfirm rivalry with implications for entrepreneurship and market entry. In G.D. Markman et P.H. Phan (Eds.), *The competitive dynamics of entrepreneurial market entry (pp. 11-14)*, Baltimore: The Johns Hopkins University series on Entrepreneurship.
- Chen, M.J., et Hambrick, D.C. (1995). Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38(2), 453-482.
- Chen, M.J., et Miller, D. (1994). Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework. *Strategic Management Journal*, 15(2), 85-102.
- Chen, M.J., et Miller, D. (2012). Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 135-210.
- Chen, M.J., et Miller, D. (2015). Reconceptualizing competitive dynamics: A multidimensional framework. *Strategic Management Journal*, 36(5), 758-775.
- Cossette, P. (1994). La carte cognitive idiosyncrasique. Étude exploratoire des schèmes personnels de propriétaires-dirigeants de PME. In P. Cossette (Ed.), *Cartes cognitives et organisation (pp. 113-154)*, Québec : Presses de l'Université Laval ; Paris : ESKA.

- Cossette, P. (2003). Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(1), 1-18.
- D'Aveni, R.A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: The Free Press.
- Dagnino, G.B. (2012). Introduction: Why a handbook of research on competitive strategy? In G.B. Dagnino (Ed.), *Handbook of research on competitive strategy (pp. 1-18)*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 112(2), 29-42.
- Eden, C. (2004). Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems. *European Journal of Operational Research*, 159(3), 673-686.
- Eymas, F. (2019). Une proposition de refondation de la dynamique concurrentielle à travers une étude phénoménologique du comportement concurrentiel du dirigeant de TPE. F. Bensebaa (dir.), thèse de doctorat, sciences de gestion, université Paris 8.
- Fassin, Y., Van Rossem, A., et Buelens, M. (2011). Small-business owner-managers' perceptions of business ethics and CSR-related concepts. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 25-453.
- Fayolle, A., et Lassas-Clerc, N. (2005). Compréhension de l'engagement d'un individu dans le processus de création d'entreprise par une étude de cas, 4<sup>ème</sup> Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.
- Ferrier, W.J., Smith, K.G., et Grimm, C.M. (1999). The role of competitive action in market share erosion and industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 372-388.
- Filion, L.J. (1991). Vision and relation: Elements for an Entrepreneurial Meta-Model. *International Small Business Journal*, 9(2), 26-40.
- Filion, L.J. (2000a). Typologies d'entrepreneurs – Est-ce vraiment utile ? In T. Verstraete (Ed.), *Histoire d'entreprendre (pp. 251-262)*, Paris : EMS.
- Filion, L.J. (2000b). Six types de propriétaires-dirigeants de PME. *Revue Organisations et Territoires*, 9(1), 5-16.
- Gartner, W.-B. (1988). Who is an entrepreneur? Is the wrong question? *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-31.
- Giacomin, O., Janssen, F., Guyot, J.-L. et Lohest, O. (2010). Entrepreneuriat contraint ou volontaire : quel impact sur le choix sectoriel des entrepreneurs ? *Revue internationale P.M.E.*, 23(3-4), 211-243.
- Giorgi, A. (2012). The Descriptive Phenomenological Psychological Method. *Journal of Phenomenological Psychology*, 43(1), 3-12.
- Glaser, B.G., et Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Chicago: Aldine.
- Haleblian, J.J., Mcnamara, G., Kolev, K., et Dykes, B.J. (2012). Exploring firm characteristics that differentiate leaders from followers in industry merger waves: A competitive dynamics approach. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1037-1052.



- Jaouen, A. (2010). Typologie de dirigeants de très petite entreprise. *Journal of Small Business et Entrepreneurship*, 23(1), 133-152.
- Jones, O., Macpherson, A., et Thorpe, R. (2010). Learning in owner-managed small firms: Mediating artefacts and strategic space. *Entrepreneurship et Regional Development*, 22(7-8), 649-673.
- Kilduff, G.J., Elfenbein, H.A., et Staw, B.M. (2010). The psychology of rivalry: A relationally-dependent analysis of competition. *Academy of Management Journal*, 53(5), 943-969.
- Lazarus, R.S. (1982). Thoughts on the relations between emotion and cognition. *American Psychologist*, 37(9), 1019-1024.
- Lazarus, R.S. (1984). On the primacy of cognition. *American Psychologist*, 39(2), 124-129.
- Livengood, R.S., et Reger, R.K. (2010). That's our our turf! Identify domains and competitive dynamics. *Academy of Management Review*, 35(1), 48-66.
- Lin, H.-C., et Shih C.-T. (2008). How Executive SHRM System Links to Firm Performance: The Perspectives of Upper Echelon and Competitive Dynamics. *Journal of Management*, 34(5), 853-881.
- Mahé de Boislandelle, H. (1996). Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME, 3<sup>ème</sup> Congrès International Francophone PME, Trois-Rivières.
- Marcel, J.J., Barr, P.S., et Duhaime, I.M. (2010). The influence of executive cognition on competitive dynamics. *Strategic Management Journal*, 32(2), 115-138.
- Marchesnay, M. (1991). La PME : une gestion spécifique. *Économie rurale*, 206, 11-17.
- Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue Française de Gestion*, 29(144), 107-118.
- Marchesnay, M. (2012). Innovations, territoires et capitalisme entrepreneurial. *Marché et organisations*, 16(2), 181-208.
- Markman, G.D. et Phan, P.H. (2011). *The competitive dynamics of entrepreneurial market entry*, Baltimore: The John Hopkins University series on Entrepreneurship.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D., et Coleman, H.J. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pisano, V., et Hitt, M.A. (2012). What is competitive strategy? Origins and developments of a relevant area in strategic management. In G.B. Dagnino (Ed.), *Handbook of research on competitive strategy* (pp. 21-44), Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Porac, J.F., et Thomas, H. (1994). Cognitive categorization and subjective rivalry among retailers in a small city. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 54-66.
- Porac, J.F., Thomas, H., et Baden-Fuller, C. (1989). Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26(4), 397-416.
- Porac, J.F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D., et Kanfer, A. (1995). Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 203-227.

- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press.
- Reger, R.K., et Huff, A.S. (1993). Strategic groups: a cognitive perspective. *Strategic Management Journal*, 14(2), 103-124.
- Reijonen, I., et Komppula, R. (2007). Perception of success and its effect on a small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 689-701.
- Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., Autio, E., et Hay, M. (2001). *Global Entrepreneurship Monitor, 2001 Summary Report*.
- Royer, I., et Zarlowski P. (2014). Échantillon(s). In R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management (pp. 219-260)*, Paris : Dunod.
- Scherer, K.R. (1986). Vocal affect expression: A review and a model for future research. *Psychological Bulletin*, 99(2), 143-165.
- Shepherd, D.A., Wennberg, K., Suddaby, R. et Wiklund, J. (2019). What are we explaining? A review and agenda on initiating, engaging, performing, and contextualizing entrepreneurship. *Journal of Management*, 45(1), 159-196.
- Smith, J.A. (1996). Beyond the divide between cognition and discourse: Using interpretative phenomenological analysis in health psychology. *Psychology et Health*, 11(2), 261-271.
- Smith, J.A., et Osborn, M. (2003). Interpretative phenomenological analysis. In J.A. Smith (Ed.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods (pp. 51-80)*, London: Sage.
- Smith, K.G., Ferrier, W.J., et Ndofor, H. (2001). Competitive dynamics research: critique and future directions. In M.A. Hitt, R.E. Freeman et J.S. Harrison (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management (pp. 315-361)*, Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Smith, K.G., Grimm, C.M., Gannon, M.J., et Chen, M.J. (1991). Organizational information processing, competitive responses and performance in the U.S. domestic airline industry. *Academy of Management Journal*, 34(1), 60-85.
- Smith, K.G., Guthrie, J.P., et Chen, M.J. (1986). Strategy, size and performance. *Organization Studies*, 10(1), 63-81.
- Smith, N.R. (1967). *The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company*, East Lansing: Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University.
- Srivastava, A., et Lee, H. (2005). Predicting order and timing of new product moves: The role of top management in corporate entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 20(4), 459-481.
- St-Pierre, J., et Cadieux, L. (2011). La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? *Revue de l'entrepreneuriat*, 10(1), 33-52.
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue française de gestion*. 29(144), 119-138.
- Tsai, W., Su, K-H., et Chen, M.J. (2011). Seeing through the eyes of a rival: Competitor acumen based on rival-centric perceptions. *Academy of Management Journal*, 54(4), 761-778.

- Venkataraman, S., Chen, M.J., et Macmillan, I.C. (1997). Anticipating reactions: Factors that shape competition responses. In G.S. Day, D.J. Reibstein, et R.E. Gunther (Ed.), *Wharton on dynamic competitive strategy* (pp. 198-219), New-York: Wiley et Sons.
- Verstraete, T. (2001). Entrepreneuriat : modélisation du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 5-23.
- Watts, H. D., Wood, A. M., et Wardle, P. (2006). Owner-managers, clusters and local embeddedness: small firms in the Sheffield (UK) metal-working cluster. *Entrepreneurship et Regional Development*, 18(May), 185-205.
- Welter, F., Baker, T., Audretsch, D.B., et Gartner, W.B. (2017). Everyday entrepreneurship – A call for entrepreneurship research to embrace entrepreneurial diversity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(3), 311-321.
- Williams, C.C., et Nadin, S. (2012). Entrepreneurship in the informal economy: Commercial or social entrepreneurs? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 295-309.
- Yin, R.K. (2012). *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks: Sage.
- Young, G., Smith, K.G., et Grimm, C. (1996). “Austrian” and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance. *Organization Science*, 7(3), 243-254.

Annexe 1 – Guide d’entretien (source : auteurs)

Thèmes \ Entrepreneurs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Contexte																				
• Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
• Pouvez-vous nous présenter la genèse de cette activité ?	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comportement concurrentiel																				
• Si je vous dis « concurrence », à quoi cela vous fait-il penser ?	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
• Qui sont vos concurrents ?	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
• Est-ce que vous vous intéressez à ce qu’ils font ?	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
• Qu’est-ce qui vous occupe le plus au quotidien ?	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
• Comment essayez-vous de faire face à la concurrence ?	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X

L’entretien avec l’entrepreneur 15 a pris un tour assez différent, dans la mesure où il avait décidé 3 ans auparavant de transformer son hôtel de tourisme en hôtel social. L’entretien a tourné autour de cette décision et des hésitations de l’entrepreneur quant à l’opportunité d’un retour au tourisme, notamment en vue des Jeux Olympiques 2024. Notre objectif était alors de comprendre le rôle que pouvait jouer la concurrence dans cette décision et ces hésitations.