
Explorer avec pertinence les terrains africains en restant fidèle à son propre cheminement¹

**Boualem ALIOUAT, Thierry LEVY-TADJINE,
Caroline MOTHE et Hadj NEKKA**

Les terrains africains ont longtemps fait l'objet d'isomorphismes méthodologiques bien commodes pour des chercheurs dé-situés, mais profondément ancrés dans des zones de confort théoriques ou paradigmatiques ; quitte à faire abstraction de la pertinence de l'analyse du sol, de la dialectique nécessaire à l'émergence du sens et de la fidélité à des situations complexes et irréductibles à des modèles finis et préalablement contextualisés. Le risque de la trahison du sens, voire de la tentation du contresens, nous oblige à une introspection sérieuse et courageuse même si elle demeure dérangeante. Le titre de cet article interpelle ainsi la ligne éditoriale de la RISO, en suggérant des réponses que nous pourrions qualifier de comportementales. C'est rendre hommage ici au professeur Robert Paturel que de s'engager dans une telle exigence, lui qui sans cesse l'a proposée à ses doctorants mobilisant, des modèles théoriques pour les tester sur des terrains situés, notamment africains. Ces réponses contiennent en filigrane trois valeurs fondamentales. Il s'agit plus précisément de la rigueur dans la démarche à suivre, de la curiosité intellectuelle et de la clarté dans la définition de l'objet de recherche.

La mise en exergue de ces trois valeurs, au-delà du fait qu'elles apportent une forte contribution à la ligne éditoriale de la RISO, constituent l'hommage minimal à notre collègue et ami, le professeur Robert Paturel, trop tôt disparu. Cheminer sur ses traces, c'est vouloir d'abord cerner davantage l'éthique du chercheur, exigence

1 Ce titre est inspiré des conseils que le professeur Robert Paturel donnait à ses doctorants qui travaillaient sur des terrains étrangers et en particulier africains.

primordiale pour produire un corps de connaissances praxéologique, pragmatique, utile, et surtout dominé par l'esprit critique (son article publié dans le présent numéro apporte une illustration de la juste articulation de ces trois caractéristiques). Tout cela nous conduit à mettre l'accent sur une qualité nécessaire à tout chercheur qui est la *fidélité à soi*. Nous postulons que cette dernière est un préalable à la fidélité scientifique et dont la qualité constitue un facteur d'influence sur l'ensemble du protocole de recherche. Nous proposons ici diverses significations possibles qui peuvent être attribuées à la notion de fidélité à soi en convoquant les trois valeurs citées comme grille de lecture principale. Nous rappelons d'abord pourquoi le professeur Paturel possédait une légitimité sur ces questions, avant d'approfondir le concept de *fidélité à soi* en essayant de le cerner à partir des propos qu'il a pu tenir et des souvenirs sensibles que nous avons de ses actes pour l'avoir accompagné dans son cheminement pendant de longues années.

1. La légitimité du professeur Paturel sur la question relative à l'éthique du chercheur

La légitimité de Robert Paturel sur cette question est d'abord une légitimité d'un parcours. Nous devons bien entendu reconnaître que notre choix d'aborder un tel sujet n'est pas innocent, ce numéro de la RISO est d'abord un hommage particulier au professeur Robert Paturel, membre du comité scientifique de la RISO et administrateur du Conseil Africain de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (CAEI). Il est aisé de rester fidèles dans notre retranscription de sa légitimité sur ces sujets tant ses liens avec les expériences africaines sont à la fois séminaux et denses. Nous en voulons pour preuve, dès ses premiers pas dans la recherche dans les années 1970, ses travaux majeurs en lien avec le Maghreb, et en particulier son implication active, mais moins connue, dans l'amorçage de la politique d'industrie « industrialisante » de l'Algérie dans les années 1970, puisqu'en tant que disciple de Gérard Destanne De Bernis à Grenoble, lui-même condisciple de François Perroux, il a été associé aux premières mesures de régulation et d'industrialisation adoptées en Algérie et donc à l'histoire des institutions algériennes lorsque le président Houari Boumediene prend la mesure de l'urgence institutionnelle et construit les premières étapes du développement oscillant tour à tour entre tiers-mondisme et socialisme, entre stabilité, ordre et régulation, et ce dans le courant des théories de la Régulation que développe le professeur François Perroux sous l'influence de l'économiste John Maynard Keynes, de certains sociologues tels

Alain Touraine, Anthony Giddens et Pierre Bourdieu, ou des historiens de l'École des Annales (Georges Duby, Fernand Braudel), théories qui sont propres à remettre les rapports sociaux au centre de l'analyse économique et à renouveler ainsi l'économie politique dont l'Algérie avait cruellement besoin. Au point de rencontre d'une théorie du développement et d'une analyse originale du capitalisme en termes de régulation, le professeur Robert Paturel aura donc eu une expérience majeure qui relativise en grande partie la situation actuelle de l'entrepreneuriat en Algérie dont il connaît mieux que quiconque les « grandeurs et servitudes »². Plus tard, il s'engagera dans de vastes programmes entrepreneuriaux en Turquie et en Tunisie, programmes qui ont contribué à jeter les bases de grands chantiers de développement industriel, serviciel et d'innovation dans ces pays, avec une influence sensible sur toute l'Afrique.

Ensuite, c'est une légitimité qui provient d'une bonne connaissance du terrain et de sa grande capacité d'étonnement intellectuel soutenue par une grande clarté de son projet de recherche. Ainsi, partant des difficultés que rencontrent les entrepreneurs, Robert Paturel s'interroge sans cesse sur les raisons qui font que certaines entreprises évoluent néanmoins de manière positive, parfois contre toute attente, dans des environnements générant des coûts de transaction et de coordination anormalement prohibitifs compte tenu des déficits de ressources et des intrants utiles à l'amorçage entrepreneurial. Il y découvre des formes d'entrepreneuriat et des archétypes de résiliences entrepreneuriales tout à fait surprenants. C'est, à notre sens, l'héritage que laisse Robert Paturel aux enseignants-chercheurs africains qu'il a souvent dirigés sur des terrains riches d'éclaircissements nouveaux sur l'entrepreneuriat en Afrique. En définitive, il a su rester fidèle à son cheminement et s'est consacré à l'entrepreneur et à l'entrepreneuriat en des milieux divers pour mieux définir le modèle universel auquel il aspirait, avec un éclairage spécifique sur les diagnostics et signes avant-coureurs de ses succès et ses échecs. Ses choix n'ont jamais été anodins, souvent liés à des expériences sensibles et personnelles. Robert Paturel concentre à lui seul l'essentiel des problématiques et des difficultés rencontrées en entrepreneuriat et dans le développement des PME. Il offre ainsi un tableau relativement caractéristique des nombreux défis de

.....
2 Paturel R. (2007), « Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat », Éditorial du n° spécial de la *Revue Internationale de Psychosociologie* consacré aux Représentations entrepreneuriales, Direction Paturel R., Schmitt Ch. et Bourion Ch., Volume XIII, n° 31, hiver 2007, pages 27-43.

l'entrepreneur dans tous ses milieux, y compris dans ses milieux émergents comme l'Afrique.

2. Trois valeurs qui sont au cœur de la fidélité à soi

Nous avons fait le choix ici d'illustrer les trois valeurs qui sont au cœur de la *fidélité à soi* en mobilisant les souvenirs que nous avons de Robert Paturel et de ses actions. Nous avons abondamment côtoyé notre collègue et ami dans une action qui lui est chère, celle de la direction des thèses. En effet, il est impossible d'évoquer Robert Paturel sans évoquer ses anciens doctorants dont l'un de nous quatre a eu l'honneur de faire partie. C'est à travers ce registre d'action que nous avons choisi de faire parler nos souvenirs pour cerner les significations précises et concrètes des trois valeurs qui nous semblent fonder la notion de la fidélité à soi.

2.1. À propos de la rigueur du chercheur

Dans ce registre d'action de Robert Paturel, nous commençons d'abord par évoquer la notion de rigueur. Lorsqu'il s'agit de direction de thèse, c'est cette valeur que nous devons transmettre de manière vivante à nos doctorants. L'expérience de Robert Paturel, concernant l'encadrement doctoral, nous offre beaucoup d'illustrations qui rendent vivante cette valeur aux yeux des doctorants. S'il aura fait soutenir près de 90 thèses de Doctorat durant sa carrière, c'est tout autant par passion de l'encadrement que par dévouement et chacun de ses anciens doctorants ne peut que se souvenir de la minutie avec laquelle il relisait chaque manuscrit, et de ses précieux conseils méthodologiques. Il faut rappeler la rigueur que Robert Paturel transmettait à ses doctorants en leur fixant des jalons pour l'établissement de la revue de littérature, la définition de la démarche méthodologique, la conduite de l'enquête terrain, l'analyse des résultats, la validation du plan de thèse et la remise du premier manuscrit. Sans reprendre ici, faute de place, tout le sens qu'il donnait à ces étapes, nous concluons ce premier niveau de contribution de Robert Paturel en rappelant les deux éléments fondamentaux auxquels il tenait pour l'appréciation des doctorats en Sciences de Gestion. En premier lieu, il doit y avoir une thèse à défendre. Celle-ci, constituant la réponse à la question de recherche, doit s'énoncer clairement en une phrase ou deux, puis s'appuyer sur les résultats obtenus et sur la mobilisation du corpus théorique, et sous-tendre le plan. Ceux qui se souviennent de Robert Paturel savent aussi combien il tenait à ce que les parties et chapitres soient équilibrés (quasi parfaitement) entre eux, donnant l'image d'une

belle architecture et rendant compte de son sens de l'exigence. En second lieu, il importait pour lui que la thèse (en Gestion) ait des retombées managériales et soit même accessible aux praticiens. Très sensible au thème de *l'actionnabilité*, il a toujours rejeté le jargon inutile, et dans cette perspective, s'est même parfois opposé à certains collègues qui en abusaient. On trouve trace de cette attitude de sa part dans son article publié dans le numéro 2 de cette revue. Son célèbre modèle des 3 E offre une excellente illustration de cet état d'esprit et constitue un de ses apports sur le plan de l'espace conceptuel.

2.2. À propos de la curiosité intellectuelle du chercheur

Ce registre d'action illustre aussi de façon concrète le sens de la curiosité intellectuelle de Robert Paturel. Parmi les disciples du professeur, nombre d'entre eux sont issus de pays d'Afrique. Ce trait illustre deux des grandes qualités de notre regretté collègue et ami, sa grande ouverture d'esprit et sa curiosité intellectuelle. Sur ces bases, nous nous proposons modestement dans ces lignes, de tenter de ramasser ce que pourrait être la contribution de Robert Paturel à l'encadrement de doctorants en Sciences des Organisations en Afrique. Nous identifions trois niveaux d'apport :

- un niveau purement méthodologique ;
- un niveau métathéorique par la proposition de modèles génériques de la Stratégie, de l'Entrepreneuriat ou de l'Intelligence Économique ;
- un niveau pragmatique et contextuel par le biais des terrains d'application des thèses encadrées par Robert Paturel.

2.3. À propos de la clarté de la recherche

Robert Paturel a toujours insisté sur la nécessité d'être clair, précis et concis. Cette grande qualité de clarté et de précision a d'ailleurs aidé un grand nombre de doctorants, mais aussi de ses collègues et amis qui pouvaient toujours compter sur lui pour une aide et un conseil. Lorsqu'une question lui était posée, la réponse arrivait de manière quasiment instantanée et pourtant réfléchie, juste, parfaitement adéquate, concise et claire. Il ne répondait jamais approximativement et sans savoir ; au cas où, malgré son immense culture et expérience, il ne connaissait pas la réponse, il la cherchait et revenait vers vous le plus vite possible. Mentor au niveau de la direction de thèses donc, mais aussi pour nombre d'enseignants-chercheurs à

qui il était toujours disposé à prodiguer des conseils professionnels, que ce soit sur l'évolution de carrière mais aussi sur la manière de rédiger un article, un courriel ou tout autre texte. Quelle intelligence vive et précise ! Il laisse un très grand nombre d'entre nous orphelins, parce qu'il était pour beaucoup ce père, guide et mentor qui sait toujours être là pour conseiller et aider de manière juste, sans émotion mais toujours avec le cœur et avec une connaissance et acuité infinies de la vie en général, et professionnelle en particulier.

En matière de thèse (ou de mémoire), et comme il l'indique dans un document qu'il a écrit à l'attention de ses étudiants intitulé « Éléments de méthodologie pour l'élaboration d'un mémoire ou d'une thèse » (daté du 9/10/2007), il s'agit d'éliminer de la rédaction tout ce qui n'est pas indispensable pour le sujet et la démonstration, à savoir les doubles emplois et les répétitions (un bon plan permet seul d'y parvenir et l'absence de répétitions est d'ailleurs un des critères permettant de reconnaître que le plan est bon), les banalités (ne pas oublier qu'on se situe en 3^e cycle et que le lecteur connaît ses fondamentaux !). Il est souhaitable de préciser dès le départ l'idée *a priori* ou l'hypothèse sur laquelle on se fonde pour l'étude et la démonstration : le lecteur doit être intéressé dès le départ, connaître où on le conduit et par quel chemin. La thèse défendue doit être relativement visible dans le plan. Il est toujours dommage d'attendre la conclusion pour expliciter l'essentiel et présenter sa position.

Ce registre de son action traduit clairement l'importance de la fidélité à soi dont il est question ici. Pour lui, rigueur, curiosité intellectuelle et clarté agissent de concert. Avec son expérience d'accompagnement, il va sans dire que Robert Paturel nous enseigne sur le plan de la méthodologie. Pour lui, tout travail doctoral représente, pour son auteur, un travail sur soi ce qui justifiait qu'il attache autant d'attention à la dimension humaine dans l'encadrement du chercheur qu'au sujet choisi par le doctorant. Pour lui, tout comme en entrepreneuriat on recherche l'adéquation entrepreneur-projet, il n'est pas possible de distinguer le jeune chercheur de son projet de recherche. Souvent, en évoquant avec lui l'avancement de son travail, ses doctorants bénéficiaient aussi de ses précieux conseils et de ceux de son épouse Martine, sur des aspects plus personnels de leur vie. Et ce sur quoi Robert Paturel insistait, c'était sur le fait d'être en phase avec son sujet. Comme il se plaisait à le mentionner, on est suivi toute sa vie de chercheur par son sujet. Il rappelait, à cet effet, que plus de vingt ans après son doctorat sur le choix stratégique entre croissance interne et croissance externe, on le sollicitait

encore pour éclairer ces termes dans les encyclopédies de gestion. À travers cette évocation et à l'occasion d'une de ses dernières soutenances (une thèse portant sur la reprise d'entreprises artisanales par les veuves), il invitait aussi les jeunes chercheurs à ne pas se disperser et à rester cohérents dans leurs thèmes de recherche. Il y a bien là une exigence de clarté de l'objet de recherche. Cette clarté est gratifiante par la suite pendant toute la carrière du chercheur. Dans son cas, après avoir débattu du choix stratégique par croissance interne ou par croissance externe dans les entreprises existantes, il a beaucoup apporté au champ de l'entrepreneuriat dont relèvent la création d'entreprises *ex nihilo* (perspective de croissance interne) et la reprise d'entreprise (perspective de croissance externe lorsqu'il s'agit de reprise par une personne externe à l'entreprise). L'exigence de clarté dans l'objet de recherche occupe une place essentielle dans l'expérience d'accompagnement des doctorants. Robert Paturel a été l'un des initiateurs des tutorats doctoraux en France dans le prolongement de ses réunions d'équipes associant doctorants, jeunes chercheurs et chercheurs plus expérimentés. Ce faisant, il a toujours encouragé les espaces d'échanges thématiques et la constitution de médias permettant au doctorant de ne pas rester isolé, mais de pouvoir apprendre de ses pairs comme de ses aînés. Souvent, dans ces espaces, il s'effaçait avec l'attitude infiniment respectueuse et la modestie qui le caractérisent pour favoriser les interactions tout en sachant jouer le rôle de modérateur des débats et des réunions. Le souci de clarté est tellement important pour lui qu'il nous enseigne que l'encadrement doctoral ne se limite pas à la relation doctorant-directeur de thèse même si celle-ci est essentielle.

L'importance de la fidélité à soi est fondamentale chez Robert Paturel dans tout travail doctoral. Dans ce sens, ce qui est fascinant avec Robert Paturel est le fait d'avoir lancé et accompagné ses doctorants sur des thématiques alors inédites pour la communauté universitaire. Et il ne paraît pas exagéré de dire que dans bien des domaines de la stratégie et de l'entrepreneuriat, les travaux de Robert et de ses anciens doctorants font référence. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous en donnerons quelques illustrations d'autant que souvent Robert proposait à d'autres doctorants, de tester et de discuter les premières modélisations qu'il avait produites ou coproduites, sur de nouveaux terrains (notamment africains). On trouvera d'ailleurs ici, de nombreuses pistes pour approfondir ses travaux et faire vivre sa mémoire.

3. Les sources de la fidélité à soi

La première source de cette fidélité à soi apparaît chez Robert Paturel à travers son exigence d'être en phase avec le monde de la pratique. Il s'agit là d'une fidélité à notre discipline que Robert Paturel a su incarner, humainement parlant, en la partageant avec ses doctorants. Ainsi, sur la base de ses relations avec André Levet, dans le prolongement du rapport Martre en France³, il a conçu un modèle explicatif et analytique de l'Intelligence Économique (IE = VIP + C avec V, la Veille ; I, l'Influence ; P, la Protection ; et C, la Coordination⁴), objet de la thèse de Sophie Larivet qu'il a fait soutenir en 2002 à l'Université de Toulon. Sous la direction de Robert Paturel, ce modèle a déjà été appliqué en contexte africain par Mathy Konate⁵ pour la Côte d'Ivoire, mais d'autres terrains mériteraient examen. Une telle exigence n'est pas incompatible avec un rayonnement académique. Par exemple, dans le domaine de la stratégie et de la croissance des entreprises, la contribution de Robert Paturel a été saluée par un ouvrage collectif en son honneur⁶ prouvant la richesse de ses apports. Nous pouvons imiter Robert Paturel et partager cette exigence avec nos doctorants. Nous pouvons mentionner de nombreuses thèses qu'il a encadrées comme références possibles et sources pour de futures recherches en contexte africain. Nous pensons par exemple aux travaux doctoraux de Gilles Guieu (1994)⁷

.....
3 Martre H. (1994), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Rapport du Commissariat Général au Plan, La Documentation Française, Paris.

4 Cf. Levet J.L. et Paturel R. (1996), « L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique », *V^e Conférence de l'AIMS*, ou encore Fontanel M. et Fontanel J. (2013), « L'intelligence économique, une activité d'intérêt public et privé », in Levy-Tadjine T. et Su Z. (Eds.) (2013), *Entrepreneuriat, PME durables et réseaux*, ouvrage en l'honneur du Professeur Robert Paturel, Collection « Mouvements Économiques et Sociaux », L'Harmattan, Paris, p. 295-305.

5 Thèse de Mathy Konate (2015), *La mise en place d'une cellule d'Intelligence Économique en Côte d'Ivoire, Cas du secteur touristique*, Doctorat en Sciences de Gestion, 7 octobre 2015, Université de Bretagne Occidentale (Directeur de thèse : Pr. Robert Paturel).

6 Paché G., Guieu G. et Richomme-Huet K. (Éds.) (2012), *La démarche stratégique. Entreprendre et croître*, Éditions Universitaires de Provence, collection « Travail et gouvernance ».

7 Titre de la thèse : *Hybridité stratégique et apprentissage organisationnel dans les prises de contrôle d'entreprises : une analyse par la nature et les composants du processus*.

et d'Anne Bartel-Radic (2002)⁸ sur l'apprentissage organisationnel en contexte de fusions-acquisitions ou d'alliances interculturelles. Cette voie n'a pas encore été explorée par des doctorants en contexte africain, mais mériteraient de l'être dans le prolongement d'un travail esquissé par Théophile Dzaka et par l'un des auteurs de cet éditorial⁹. On peut, en effet, questionner l'apprentissage inter-organisationnel résultant d'accords entre firmes internationales et entreprises locales. On pourrait encore mentionner la thèse de Guy Michoud que Robert Paturel a fait soutenir sur la prévention et la détection des entreprises en difficulté en 1995. Ce ne sont là que quelques exemples. Mais c'est surtout dans le domaine de l'entrepreneuriat que Robert Paturel a ouvert des pistes d'investigation et de réflexion pour la recherche en contexte africain. Si la thèse de Christian Bruyat, pour circonscrire le champ disciplinaire (1993), est unanimement reconnue comme un acte fédérateur au sens kuhnien du terme, elle nous permet de rappeler l'approche pragmatique qui prévalait chez Robert Paturel. Si Christian Bruyat et son directeur de thèse s'accordaient pour estimer que tout entrepreneur en herbe, notamment dans une perspective d'accompagnement, ne pouvait être appréhendé que sur les bases de sa vision stratégique et de la manière dont il se projetait (« Configuration Stratégique Instantanée Perçue » pour Bruyat), Robert Paturel privilégia systématiquement par la suite, le recours au modèle des 3 E. Ce modèle qui postule que tout projet viable se situe dans la zone de cohérence entre E1 (L'entrepreneur et ses aspirations), E2 (L'entreprise, c'est-à-dire les ressources de l'entrepreneur) et E3 (L'environnement), a notamment pu être utilisé pour évaluer l'efficacité et la performance de dispositifs d'incubation et d'accompagnement¹⁰. Robert Paturel insistait sur son caractère pédagogique et aisément compréhensible par un entrepreneur en herbe. Enfin, comment évoquer la contribution de Robert Paturel et de ses doctorants en Entrepreneuriat sans mentionner les thématiques du « repreneuriat » (Thèse de Bérandère Deschamps

.....
8 Titre de la thèse : *L'apprentissage organisationnel de la compétence inter-culturelle*.

9 Dzaka-Kikouta T. et Levy-Tadjine T. (2010), « Apprentissage inter-organisationnel dans les alliances stratégiques internationales en contexte PVD : une relecture en termes de conventions », *Review of Management and Economic Engineering – Revista de Management si Inginerie Economica* (Roumanie), Vol. 8, No. 4 (34) (<http://www.rmee.org/34engleza.htm>).

10 Thèses de Raouf Masmoudi en 2006 et d'Imene Maalel en 2013, toutes deux conduites en contexte tunisien. D'autres terrains africains pourraient se prêter à l'exercice.

en 2002¹¹), de l'entrepreneuriat immigré (Thèse de Levy-Tadjine en 2004), de l'acadépreneuriat (Thèse de Raouf Jaziri en 2012), de l'équipreneuriat (Thèse de Cyrine Ben-Hafaiedh en 2012) ou de l'entrepreneuriat féminin avec la thèse de Typhaine Lebégue en 2011. Ces axes montrent combien, après avoir contribué à théoriser le phénomène entrepreneurial dans sa globalité, notamment avec les modèles des 3 E, des 3 F et des 3 P, Robert Paturel s'est intéressé à ses manifestations singulières. Il le revendiquait en expliquant que la vertu des modèles précités était de nous permettre de tenir simultanément ces deux niveaux qualifiés alors d'extra-singularité et d'intra-singularité¹². C'est sur ce point que l'apport spécifique de Robert Paturel à la recherche en contexte africain mérite d'être discuté.

La deuxième source de cette fidélité à soi se trouve de façon limpide dans le titre de cet éditorial. Préalablement, l'expérience de Robert nous force ici à rappeler le constat suivant : non seulement que la mobilisation de cadres théoriques conçus ailleurs pour la compréhension des terrains spécifiques constitue une vraie piste de recherche, mais elle est en soi un cas d'école. En effet, plusieurs chercheurs ont essayé, sous sa direction ou sous son influence, de transposer ces thématiques dans leur contexte. Si peu de recherches ont, à ce jour, été conduites sur la reprise d'entreprise en Afrique, alors que les problèmes de succession se posent avec acuité pour les entreprises africaines, il n'est pas anodin de relever l'existence d'un projet doctoral porté par Serge Fridolin Temfack sur les pratiques repreneuriques dans le secteur du transport au Cameroun sous la direction de Gérard Tchouassi. Le doctorant et son directeur de thèse mobilisent les travaux de Robert Paturel et de son ancienne doctorante Bérangère Deschamps ce qui prouve qu'au-delà de ses encadrements directs, Robert Paturel aura influencé significativement la recherche doctorale en Afrique. Sur l'entrepreneuriat des immigrés, on doit mentionner le travail d'Inaya Wahidi sur l'entrepreneuriat des libanais en Afrique¹³ ou ce-

11 Cf. Deschamps B. et Paturel R. (2003), *Reprendre une entreprise, saine ou en difficulté*, Dunod.

12 Levy-Tadjine T. et Paturel R. (2009), « Essai de modélisation triadique du phénomène entrepreneurial », in Fourcade C., Paché G. et Perez R. (éds.), *La Stratégie dans tous ses états, Mélanges en l'honneur de M. Marchesnay*, EMS, Caen, p. 311-322.

13 Inaya Wahidi, *Entrepreneuriat et ubiquité résidentielle : Le cas des Libanais en Afrique*, Doctorat en Sciences de Gestion, 9 septembre 2011, Université de Bretagne Occidentale. (Directeur de thèse : Pr. Robert Paturel).

Explorer avec pertinence les terrains africains en restant fidèle à son propre cheminement

lui co-encadré par Robert Paturel et non encore soutenu de Sylvain Alex Koumba sur l'entrepreneuriat transnational des ressortissants africains en France¹⁴. Concernant l'entrepreneuriat des femmes, on peut citer le travail doctoral de Jean-Papy Manika sur le Congo ou le travail récemment soutenu et initié avec Robert Paturel de Fatima Ezzra Rachdi pour le Maroc¹⁵. L'expérience de Robert Paturel apporte aussi des consignes précises à cette fidélité à soi chez le jeune chercheur. Comme nous l'évoquions plus haut, pour Robert Paturel, adopter une thématique proche de celle de Typhaine Lebégue pour aborder les femmes-entrepreneurs en contextes congolais ou marocain est pertinent à condition de se laisser surprendre et de rester fidèle à son propre cheminement. Cette consigne est non seulement claire, mais elle nous invite aussi à plus d'ouverture et de tolérance méthodologique. Il n'y a pas de supériorité méthodologique en soi, il y a des méthodologies adaptées ou non adaptées aux problématiques de recherche. Par exemple, dans tous les travaux sur l'entrepreneuriat féminin qu'il a encadrés (outre ceux mentionnés, on pourrait rappeler ceux portant sur le Liban, l'Iran, la Turquie...) ¹⁶, Robert Paturel n'a jamais imposé que soit appliquée (voire reproduite ou clonée) une stricte et unique démarche méthodologique, ce que d'aucuns ont pu lui reprocher. Ce constat s'applique à toutes les extensions de travaux que Robert Paturel a encouragées, et obéit à son exigence de respect du chercheur autant qu'à la nécessité de questionner et d'amender les modèles initiaux. Ainsi, comment ne pas complexifier les travaux sur l'entrepreneuriat féminin lorsqu'il y a place pour l'informel comme le

14 Cf. Koumba A. (2013), « Le pays d'origine comme espace de création et de développement d'opportunités : quels enjeux et quel modèle pour l'accompagnement de l'entrepreneur ? », in Levy-Tadjine T., Su Z. (Eds) (2013), *Entrepreneuriat, PME durables et réseaux* ; ouvrage en l'honneur du Professeur Robert Paturel, Collection « Mouvements Économiques et Sociaux », L'Harmattan, Paris, p. 117-130.

15 Fatima Ezzahra Rachdi -épouse Khalid, *L'entrepreneuriat féminin au Maroc : une approche par le réseau personnel*, Doctorat en Sciences de Gestion, 15 décembre 2016, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE, Casablanca, Maroc). La thèse a finalement été dirigée par Rachid Wahabi mais elle avait été initiée en 2006 sur Toulon sous la direction de Robert Paturel. En accord avec Robert Paturel, seules des contraintes personnelles de l'étudiante l'avaient forcé à interrompre son processus de production doctorale.

16 L'ouvrage collectif en cours de production et qui avait été finalisé par Robert Paturel avant son décès en offrira l'illustration rassemblée (Cf. Paturel R. et Levy T., *L'Entrepreneuriat Féminin, singularités et diversité*, à paraître aux Presses Universitaires de Provence).

montre le travail doctoral de Jean-Papy Manika en RDC. Il y souligne que les microentreprises informelles, notamment féminines, permettent d'amortir les effets de la crise et de lutter contre la pauvreté ce qu'une lecture trop occidentalocentrée n'aurait pas autorisé. Dans le même esprit et pour illustrer la démarche de Robert Paturel avec ses doctorants africains, nous concluons en évoquant le travail de Dina Laza Berger soutenue en 2010 à Lyon et qui porte sur l'entrepreneuriat féminin à Madagascar. Poussée par Robert Paturel, elle a mobilisé les modèles de métamorphose, modèles bien connus dans la pensée stratégique occidentale, mais pour expliquer comment certaines entreprises passaient ou non d'un statut informel à un stade formalisé. On le voit, si pour Robert Paturel, tout contexte entrepreneurial peut faire l'objet de comparaisons et de rapprochements, il ne s'agit pas nécessairement, à la façon des adeptes des modèles de l'intention entrepreneuriale, de transposer systématiquement un même cadre conceptuel et méthodologique en contexte africain pour le questionner. Il convient, pour Robert, de tenir compte des spécificités locales et de se laisser surprendre. En ce sens, outre ses apports magistraux, Robert Paturel a toujours su encourager la créativité et l'imagination conceptuelle de ses doctorants. En faisant référence aux travaux du philosophe Ernst Bloch sur l'utopie et avec le grand humanisme qui caractérisait Robert, c'est pour nous ce qui lui confère un statut de mentor de l'espérance et de promoteur de la recherche appliquée et contextualisée.

Pour conclure cet éditorial, nous pouvons rendre hommage au personnage et à son œuvre. Concernant l'œuvre de Robert Paturel, nous pouvons tirer plusieurs enseignements. Premièrement, d'identifier et d'analyser les terrains africains *in abstracto*, sans jamais se laisser enfermer dans des modèles finis issus d'observations d'entreprises d'autres continents que l'Afrique, entreprises qui n'ont ni l'histoire, ni l'environnement, ni les interactions acteurs/projets qui soient assimilables au contexte africain. Deuxièmement, privilégier les approches « *Theory Building* » dans des logiques de découverte et enseigner ces approches en inscrivant ces productions scientifiques dans les programmes d'enseignement supérieur. Troisièmement, accorder une importance première aux analyses empiriques les plus variées, sans rien négliger des spécificités et des complexités du terrain africain. Enfin, quatrièmement, Robert Paturel était sensible aux allers-retours et incitait à ce que les théories nées en Afrique puissent éclairer à leur tour les protocoles de recherche en Europe et ailleurs. Il travaillait à ce que les enseignants-chercheurs africains participent largement aux manifestations scientifiques en Europe

pour que ce savoir se diffuse amplement au Nord. Il n'avait de cesse de faciliter matériellement ces diffusions de savoir à chaque fois qu'il était impliqué de près ou de loin dans l'organisation ou la coordination scientifique d'un événement ou de l'édition d'une production scientifique. C'était un bâtisseur de ponts autant qu'un encadreur et un facilitateur pour les chercheurs africains. Une attitude qui justifie que désormais soit remis chaque année en Afrique, par le CAEI, le prix « Robert Paturel » de l'entrepreneuriat et de l'innovation. Concernant le personnage, la recension partielle et non exhaustive que nous avons esquissée montre bien que son rayonnement a concerné la plupart des pays de l'Afrique francophone¹⁷ et qu'il nous a ouvert de nombreuses pistes de travail. Sur ces bases, l'épreuve - au sens de Callon et Latour - consistant à confronter la pensée de Robert Paturel aux contextes n'est pas achevée et la RISO autant que les futurs doctorants et membres de la communauté y contribueront. C'est ainsi que tout comme « un artiste ne meurt jamais », nous continuerons à faire vivre l'esprit si fertile de Robert Paturel en espérant demeurer dignes de sa mémoire et de ses conseils.

Nous mentionnons à partir des trois valeurs indiquées, l'existence de trois types de fidélité à soi. Bien entendu, ces trois types ne sont pas exclusifs et peuvent exister à tel ou tel moment dans le travail d'un même chercheur. La *fidélité à soi* classique, guidée essentiellement par la clarté, a tendance à s'enrichir par les autres formes de la fidélité à soi. En outre, cette forme de fidélité, qui peut être dominante chez les jeunes chercheurs dans la mesure où ils doivent prouver la maîtrise d'un protocole de recherche, pourra devenir par la suite incitative pour eux d'aller plus facilement vers les deux autres formes de fidélité à soi. L'ambition de la RISO est de jouer un rôle en facilitant un tel processus.

Les trois articles publiés dans ce numéro de la RISO illustrent chacun à sa façon cette notion de la fidélité à soi. Le premier article co-écrit par Ferid Zaddem et Leila Lakhdar illustre une fidélité à soi plutôt classique à la fois dans sa forme et dans son contenu.

.....
17 Aux pays mentionnés (Madagascar, Maroc, Algérie, Tunisie, Cameroun, Congo...), il conviendrait d'ajouter si nécessaire le Burundi avec l'une des premières thèses sur l'entrepreneuriat en Afrique que Robert avait encadré (thèse de Jeanne Correke), le Tchad avec le travail de Hassan Mahamat-Idriss soutenu à Lyon, ou encore le Bénin avec la thèse en co-direction de Semako Hodonou sur les partenariats publics-privés et avec les relations d'échanges scientifiques engagées entre Robert Paturel et Bertrand Sogbossi, etc.

Les auteurs ont réalisé une revue de la littérature et l'ont enrichi par une étude de cas. Ils ont étudié le rôle important que joue la gestion des ressources humaines dans la réussite de la transmission de l'entreprise familiale tunisienne. Les trois valeurs telles que la clarté, la curiosité intellectuelle et la rigueur ont guidé leur recherche sur les plans théorique et méthodologique. Au niveau théorique, le terrain tunisien est mobilisé pour appréhender deux champs des sciences de gestion (l'entrepreneuriat et la GRH) et en même temps replacé dans un contexte environnemental global pour prendre en considération les défis de la GRH. D'un point de vue méthodologique, les auteurs ont accordé une attention particulière aux facteurs internes (cultures, logiques d'acteurs, visions de l'humain, contraintes liées à la nature familiale de l'entreprise...) qui entravent ou contribuent au développement de la GRH. En effet, ce sont les ambivalences culturelles de l'entreprise tunisienne LMA qui ont servi à l'étude des conséquences sur l'évolution de la GRH. Le cas de ladite entreprise tunisienne a permis de mettre en évidence les mutations RH pour pouvoir ensuite mesurer leurs impacts sur le déroulement de la succession. Suite à cette démarche, le lecteur trouvera des résultats utiles même s'ils sont à un stade exploratoire. La deuxième contribution propose une autre signification de la fidélité à soi. Dans cette fidélité, la clarté devient l'objectif recherché et les deux autres valeurs se mettent à son service. De ce point de vue, l'article d'Alain Fayolle donne une certaine particularité à ce numéro. L'auteur nous présente plusieurs perspectives de recherche pouvant nous permettre de développer l'état de nos connaissances dans le champ de l'entrepreneuriat. Ces perspectives proviennent de ses convictions et de son enracinement dans la culture et le contexte francophone de ce champ de recherche. Le lecteur pourra découvrir ou redécouvrir une reconceptualisation de la recherche en entrepreneuriat, le croisement fertile des disciplines et des concepts, l'approfondissement des connaissances dans des domaines et des concepts établis, l'exploration de nouveaux sujets de recherche et/ou la revisite de plus anciens. Le troisième article de Robert Paturol et de Boualem Aliouat nous semble s'inscrire dans une *fidélité à soi* bien différente de celles qui précèdent. Dans celle-ci, le chercheur développe une exigence vis-à-vis de lui-même pour se rendre utile dans la conception des outils et des méthodes de gestion. Dans son précédent article publié dans la RISO 2, Robert Paturol a montré qu'il est possible d'éviter « l'usine à gaz » que constitue la méthodologie du diagnostic externe et de tendre vers l'essentiel en exploitant et en adoptant les outils existants aux diverses situations. Ainsi, le diagnostic stratégique externe relève

davantage d'un processus d'apprentissage et de rationalité contextuelle et non pas d'une planification prévisionnelle à partir d'un existant. Il s'agit donc bien d'une démarche stratégique à mettre en œuvre différemment en tenant compte de nombreux facteurs (taille, type d'entreprise, métier, secteur, clientèle, multiplicité des interlocuteurs ou des parties prenantes et complexité des environnements et leur degré de stabilité). Dans le présent article, avec la contribution de Boualem Aliouat, il nous propose une démarche concrète du diagnostic externe en retenant une approche de type « entonnoir » pour formuler la conception du diagnostic stratégique externe. Une telle démarche implique une recherche portant sur l'environnement global de l'entreprise, une étude de l'environnement spécifique (environnement sectoriel actuel ou souhaité pour l'avenir), une analyse de l'environnement de proximité et donc une construction de plusieurs images possibles du futur. L'outil qu'ils développent s'inscrit ainsi dans une approche prospectiviste qui incite à se poser des questions projectives en nombre suffisant. Outre le risque de rétrospective et la subjectivité de l'analyste qui doit être contrôlée et pour se mettre à l'abri des biais qui caractérisent le diagnostic externe, les auteurs tiennent compte de plusieurs singularités synthétisées à travers quatre préceptes : *précepte de pertinence convergente*, *précepte de pertinence temporelle*, *précepte de pertinence hiérarchique* et *précepte de pertinence synthétique*. En définitif, la force de l'outil proposé réside nous semble-t-il dans la conception de la finalité même du diagnostic externe. Cette recherche se veut également praxéologique, pragmatique, située et actionnable, et propose un regard renouvelé et interprétativiste des outils de diagnostic dans une perspective prospectiviste et intentionnelle. Les outils recommandés se veulent proches des réalités vécues par les managers et entrepreneurs.