CRÉATION D'ENTREPRISE : CONTRIBUTIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES ET MODÈLISATION

Christian Bruyat

▶ **To cite this version:**

Christian Bruyat. CRÉATION D'ENTREPRISE : CONTRIBUTIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES ET MODÈLISATION. Gestion et management. Université Pierre Mendès-France - Grenoble II, 1993. Français. NNT : . tel-00011924

HAL Id: tel-00011924

https://theses.hal.science/tel-00011924

Submitted on 12 Mar 2006

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.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Université Pierre Mendès France (Grenoble II
Ecole Supérieure des Affaires

CRÉATION D'ENTREPRISE : CONTRIBUTIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES ET MODÈLISATION

Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion
Présentée et soutenue le 20 octobre 1993 par

Christian BRUYAT

JURY

PRESIDENT :	**Professeur Michel MARCHESNAY** Université de Montpellier I
DIRECTEUR DE THESE :	**Professeur Robert PATUREL** Université Pierre Mendès France
SUFFRAGANTS	**Professeur Alain Charles MARTINET** Université Jean Moulin Lyon III
	Professeur Bertrand SAPORTA Université de Bordeaux I
	André LETOWSKI Directeur de l'Observatoire de l'A.N.C.E.
	Guy RIGAUD Président du Directoire de RHONE-ALPES CREATION S.A.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

REMERCIEMENTS

Nous souhaitons exprimer notre plus grande gratitude au professeur Robert Paturel pour sa patience et son aide, ainsi qu'à Michel Bouche qui a accepté de relire ce document et pour ses suggestions.

Nos remerciements vont également à la Fondation Nationale pour l'Enseignement et la Gestion des Entreprises (FNEGE) et, notamment, aux professeurs du CEDAG pour la grande qualité de leurs enseignements.

Enfin notre reconnaissance va au professeur Pierre-Yves Barreyre qui nous a transmis sa passion de la recherche et de l'innovation.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

"Le temps est invention, ou il n'est rien du tout"[1]

"Vais-je devenir le héros de ma propre biographie, ou bien ce rôle sera-t-il joué par quelque autre personne (...)"[2]

"Et voici la situation paradoxale de l'être humain, qui est et peut être le plus autonome et le plus asservi"[3]

"Longtemps, un idéal d'objectivité issu des sciences physiques a dominé et divisé les sciences. Une science, pour être digne de ce titre, devait « définir son objet », déterminer les variables en fonction desquelles les comportements observés pourraient être expliqués, voire prévus. Aujourd'hui, une nouvelle conception de l'objectivité scientifique» est en train de naître, qui met en lumière le caractère complémentaire et non contradictoire des sciences expérimentales, qui créent et manipulent leurs objets, et des sciences narratives, qui ont pour problème les histoires qui se construisent en créant leur propre sens"[4]

"L'inachèvement est désormais au cœur de la conscience moderne, après la découverte de l'inachèvement cosmique (Hubble) et celle de l'inachèvement anthropologique (Bolk), qui viennent comme confirmer notre sentiment de l'inachèvement de toute vie. (...) Aussi nous semble-t-il souhaitable que toute œuvre soit travaillée par la conscience de l'inachèvement. Que toute œuvre, non pas masque sa brèche, mais la marque. Il faut, non pas relâcher la discipline intellectuelle, mais en inverser le sens et le consacrer à l'accomplissement de l'inachèvement."[5]

---

1 BERGSON Henri, L'évolution créatrice, In *Œuvres*, p. 784.

2 DICKENS Charles, *David Copperfield*, première phrase du chapitre premier : "je nais", Garnier Flammarion, 1978 (1849).

3 MORIN Edgar, Peut-on concevoir une science de l'autonomie ? , In *L'auto-organisation*, Colloque de Cerisy, Editions du Seuil, 1984, p. 317-325, p. 324.

4 PRIGOGINE Ilya et STENGERS Isabelle, *Entre le temps et l'éternité*, Fayard, 1988, p. 179.

5 MORIN Edgar, *La méthode 3 la connaissance de la connaissance 1*, Editions du Seuil, 1986, p. 30.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

INTRODUCTION

L'entrepreneurship[6] et la création d'entreprise : un enjeu

Durant les "trente glorieuses", de nombreux indices économiques et sociaux[7] laissaient supposer que l'entrepreneur, la petite entreprise et, par voie de conséquence, la création d'entreprise étaient des survivances du passé, que les grandes entreprises seraient les seules à même de fournir les emplois et la richesse dans un contexte économique de compétition internationale accrue[8]. Bien qu'assurant une part importante de l'emploi et de la production, les petites et moyennes entreprises n'ont éveillé l'intérêt des différents acteurs économiques et sociaux que très récemment. Quelques mesures, destinées à favoriser l'esprit d'entreprise, ont été mises en œuvre à la fin des années 70, mais ce sont les années 80 qui ont vu, dans les pays développés, un accroissement spectaculaire des moyens mobilisés en faveur de la création d'entreprise[9].

Chaque année, des millions de personnes créent des entreprises à travers le monde. 216 620 créations et reprises d'entreprise ont été recensées en France pour la seule année 1990[10].

Depuis Cantillon (1680-1734), l'entrepreneur est un personnage reconnu par la littérature économique. Mais, comme le fait justement remarquer Lucette Le Van-Lemesle[11] :

---

6 Le terme anglais entrepreneurship a été traduit en français de différentes manières : entreprenariat ou entrepreneuriat par les québécois, entrepreneurisme par Ettinger, et entreprenance par M. Le Seac'h dans sa traduction de l'ouvrage de Hisrich et Peters "Entrepreneurship". Nous avons conservé le mot anglais entrepreneurship, car aucune de ces traductions ne nous semblent satisfaisantes. Il nous paraît "juste" d'emprunter aux anglo-saxons ce vocable qu'ils ont forgé à partir du mot français entrepreneur. LACASSE Richard-Marc (1990) ; Secrétariat de la Petite Entreprise Industrie et Commerce (1980) ; ETTINGER Jean-Claude (1989) ; HISRICH Robert D. et PETERS Michael P. (1991).

7 Tels que l'augmentation de la proportion des salariés employés par les grandes entreprises et les administrations ainsi que la diminution du nombre des travailleurs indépendants.

8 Confirmant ainsi les prévisions de Schumpeter concernant l'évolution du capitalisme.

9 "Many states spend $400 to $700 million per year on a variety of programs ranging from incubators, innovation centers, and technology transfer programs to university-based partenerships". PHILLIPS Bruce, KIRCHOFF Bruce et SHELTON Brown H. (1991).

10 Ce chiffre est à peu près stable depuis 1987. INSEE (1991).

11 LE VAN-LEMESLE Lucette (1988), p. 134.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

> "Depuis quelques années, l'entrepreneur revient à la mode. La société française, longtemps réticente à l'égard de ses propres activités économiques, retrouve de l'intérêt pour ceux qui contribuent à lui fournir non seulement biens et services mais encore des emplois sur le territoire national. (...) Le dernier retour à la mode (de l'entrepreneur) (...) ne paraît pas sans rapport avec la crise économique des années 70 et 80".

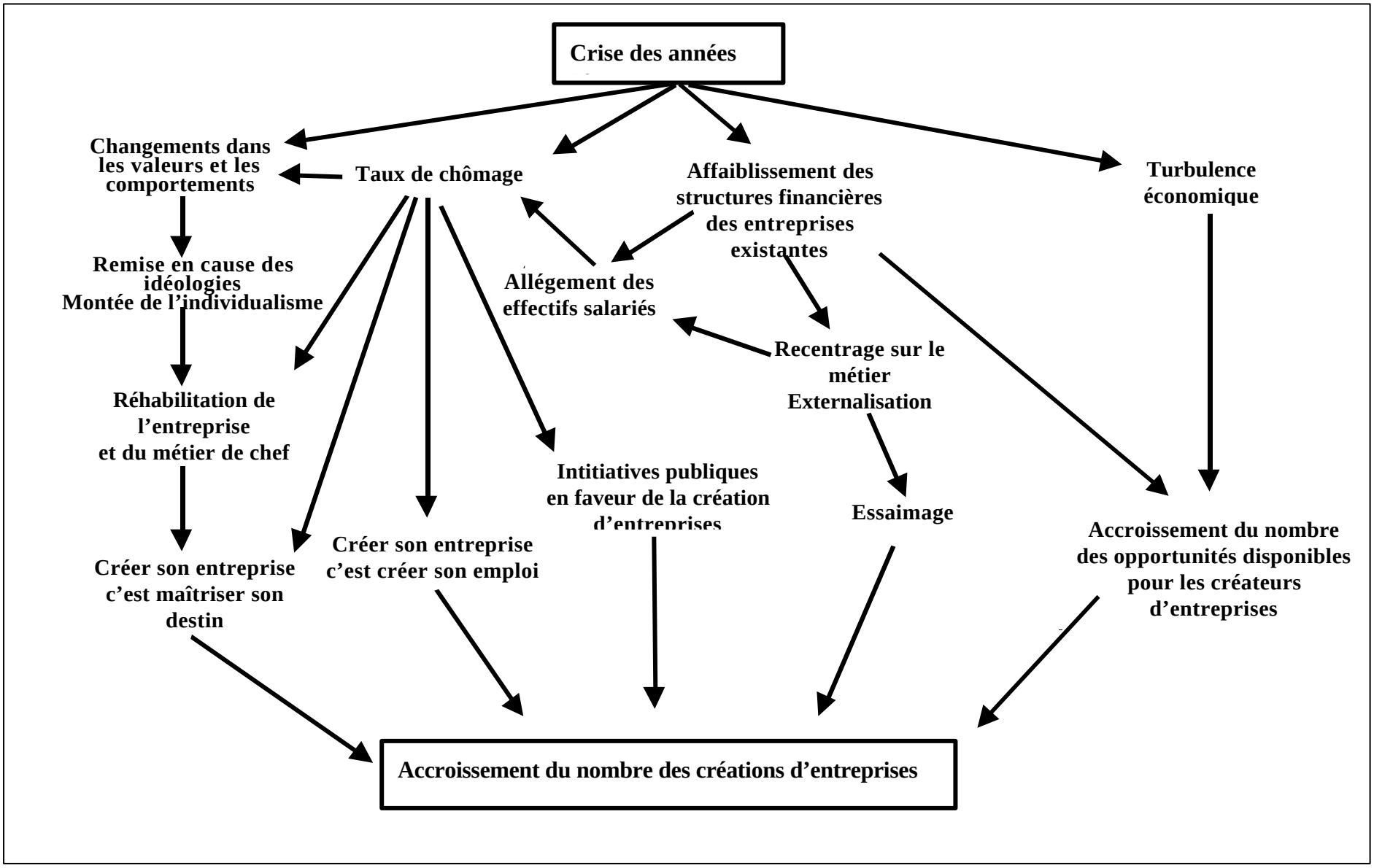
En effet, ce qu'il est convenu d'appeler la crise du milieu des années 70 a été un moteur puissant pour stimuler la création d'entreprise et inciter les partenaires économiques et politiques à mettre en place des mesures d'aide et d'incitation. Le schéma de la page suivante, plus qu'un long discours, illustre ce phénomène.

Une reprise économique affecterait cette tendance. Les entreprises existantes, disposant de moyens financiers accrus, seraient plus aptes à saisir les opportunités nouvelles offrant de ce fait des perspectives d'emploi plus intéressantes à leur personnel qualifié "entreprenant". De plus, un contexte économique marqué par la persistance d'un taux de chômage apparent élevé, mais comportant des tensions importantes sur le marché de l'emploi du personnel qualifié, inciterait ces mêmes entreprises à faire pression pour que les pouvoirs publics ou leurs organismes représentatifs (chambres consulaires et syndicats patronaux) n'encouragent pas les créations des entreprises susceptibles d'accroître ces tensions. Si le nombre des créations d'entreprise semble devoir se stabiliser, voire diminuer dans les années à venir, comme le confirment les statistiques récentes de l'INSEE, il n'en demeure pas moins que la crise des années 70 aura affecté durablement les comportements des individus et les modes de gestion des entreprises, faisant de la création d'entreprise un enjeu social et économique majeur.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 1. Création d'entreprise et crise économique



Ainsi, **la création d'entreprise est devenue l'objet d'une demande sociale** émanant de différents acteurs :

- les Etats voient dans la création d'entreprise un moyen de lutter contre le chômage, d'ouvrir des perspectives à ceux qui n'ont d'autre espoir pour retrouver un emploi que de le créer, de pourvoir à l'indispensable renouvellement du tissu industriel, de favoriser la naissance des petites entreprises innovatrices susceptibles de contribuer à l'équilibre de la balance commerciale... ;

- les collectivités locales, après les désillusions de la délocalisation de certaines grandes entreprises, voient dans la création d'entreprise un moyen de rééquilibrer un tissu économique local et, pour certaines d'entre elles, de pallier la cessation d'activité de certains employeurs locaux. A cet égard, la compétition entre les collectivités locales devient intense : qui n'a pas sa pépinière ? Une étude réalisée en 1989 montre qu'il y avait, pour la seule région Rhône-Alpes, plus de 80 organismes offrant des services divers aux créateurs d'entreprise[12] ;

- les grandes entreprises, par le biais de l'essaimage, tentent de procéder à des reconversions de sites industriels à des coûts économiques ou sociaux moindres. Soucieuses de favoriser l'éclosion d'activités nouvelles innovatrices et de retenir un personnel entreprenant, elles souhaitent stimuler ce que l'on appelle aujourd'hui l'intrapreneurship ;

- les banques, les sociétés d'assurance et de retraite, confrontées à une concurrence de plus en plus vive, souhaitent capter une clientèle nouvelle. Les sociétés de capital risque, situées sur un marché où l'offre dépasse la demande (les "bons projets" étant rares), tentent de détecter le plus tôt possible les affaires intéressantes[13] ;

12 BRUYAT Christian et HUMBLOT Thierry (1990).

13 Bertonèche et Vickery notent que : "L'un des problèmes majeurs des offreurs de Capital Risque en France est de trouver des opportunités valables sous forme d'entreprises prometteuses."
BERTONECHE Marc et VICKERY Lister (1987), p. 100.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

- enfin, et surtout, les créateurs d'entreprise souhaitent légitimement mettre tous les atouts de leur côté avant de tenter une aventure dans laquelle ils engageront du temps, de l'argent et leur propre image.

De ce fait, **la création d'entreprise est devenue un véritable marché** sur lequel se positionnent de nombreux acteurs publics ou privés, en matière :

- d'éducation et de formation (universités, écoles de commerce, organismes consulaires, organismes privés de formation...) ;

- de conseil (cabinets privés, experts comptables et autres professions libérales...) : le conseil dispensé aux créateurs, dont les coûts peuvent être pris en charge pour tout ou partie par la collectivité, constitue à la fois un nouveau marché solvable et un moyen de capter une clientèle nouvelle (les futures PME) ;

- d'immobilier d'entreprise avec le développement des pépinières publiques ou privées et des centres d'affaires ;

- de presse et d'édition : depuis 1980 les mensuels spécifiques à la création d'entreprise se sont multipliés, la presse économique consacre régulièrement des articles ou des numéros spéciaux à ce thème, des guides destinés aux créateurs ou aux repreneurs d'entreprise sont publiés chaque année ;

- d'étude et de recherche : ce "marché" est florissant en Amérique du Nord, mais il n'est encore que peu développé en Europe et surtout en France. Vickery pouvait écrire en 1985, et cela nous semble encore vrai aujourd'hui, du moins pour la France et pour notre domaine : "Si la gestion des entreprises est le parent pauvre de la recherche en France, il n'est pas exagéré de dire que la création d'entreprise est le parent pauvre de la recherche en gestion, aussi bien à l'étranger qu'en France. Ceci résulte en partie du fait que ce thème ne trouve pas vraiment sa place dans l'une ou l'autre des divisions classiques de la gestion, mais aussi dans l'idée que, la gestion étant l'affaire des grandes entreprises, la création est un épiphénomène sans importance"[14].

14 VICKERY Lister (1985), p. 17.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

La problématique générale de la recherche

Afin de permettre au lecteur de mieux comprendre et de critiquer plus aisément ce travail, nous croyons indispensable d'en décrire le contexte et les antécédents. En 1975-76, nous avons conduit, avec Gérard Carnet et sous la direction de Pierre-Yves Barreyre, pour le compte du CEFAGI et du Ministère de l'Industrie, une étude concernant le profil des créateurs d'entreprise industrielle en France[15]. A l'époque, la connaissance que nous avions du phénomène était quasiment nulle[16] et nous n'avions que peu d'informations sur ce qui se passait aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne. Nous ne connaissions pas encore les travaux de Smith[17] qui s'apparentaient à ce que nous tentions alors de faire. Confrontés à notre ignorance, nous avons entrepris de faire une étude exploratoire et descriptive du phénomène, de type inductif, débouchant sur une typologie associant le type d'entreprise créée et le profil du créateur. Les résultats de notre travail ont été proches de ceux mis en évidence par Smith dix ans plus tôt. Depuis lors, nous nous sommes attachés à réaliser, sur le terrain, de multiples actions concrètes destinées à aider les créateurs d'entreprise[18]. Ces différentes expériences nous ont conduit à observer et à contribuer à près de 200 processus de création et de développement (parfois d'échec) d'entreprise. De plus, nous avons procédé au dépouillement de centaines d'articles ou de travaux académiques, participé à des colloques, réalisé des études et participé à la mise au point initiale du guide pratique de la création et de la reprise d'entreprise publié par l'ANCE[19].

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

15 BRUYAT Christian et CARNET Gérard (1976).

16 Fort peu de gens savaient alors, en France, qu'un nouveau champ scientifique se développait aux E.U.

17 SMITH Norman R. (1965).

18 Création d'une structure d'appui à la création d'entreprise (Boutique de gestion), création de cycles de formation spécifiques et de formation de formateurs, participation à de nombreuses actions destinées aux créateurs dans la région Rhône-Alpes...

19 ANCE (1982).

Au fil des années, ce parcours nous a amené à faire les observations suivantes :

- les travaux de recherche empirique concernant la création d'entreprise, et plus généralement l'entrepreneurship, sont très nombreux surtout aux E.U.. Chaque année, plus d'une centaine d'articles scientifiques sont publiés dans le domaine, plusieurs colloques scientifiques sont organisés. Des revues académiques spécialisées ont été créées. Plus d'articles et d'ouvrages auront été publiés durant les années 80 que durant les 35 ans qui ont suivi la fin de la dernière guerre mondiale ;

- les structures d'appui à la création d'entreprise se multiplient dans le monde entier, mais surtout dans les pays développés. Quasiment inexistantes au début des années 80, 130 organisations de ce type ont été recensées, en 1989, pour la France[20] et plusieurs dizaines d'entre elles naissent chaque année, ce qui a conduit l'ANCE à éditer des fiches pratiques destinées à ceux qui souhaitent créer de telles structures ;

- les ouvrages, revues, guides, logiciels..., destinés à aider les créateurs d'entreprise prolifèrent ;

- les discours tendant à valoriser la création d'entreprise sont devenus banals, les concours et les manifestations en tout genre destinés à encourager les créateurs sont monnaie courante...

Cependant, deux constats peuvent également être faits.

1. L'accumulation de données empiriques par la communauté scientifique ne contribue plus, aujourd'hui, à éclairer le sujet, mais au contraire à le brouiller. Sexton[21] qui est un des chercheurs reconnus dans le domaine (il a occupé la chaire d'entrepreneurship de Babson College), apporte une vision plus nuancée dans un article dont le titre résume bien les difficultés actuelles du champ de l'entrepreneurship : "The field of entrepreneurship: is it growing or just getting bigger ? "[22]. Il attire l'attention des chercheurs, comme l'avaient déjà fait avant lui Vesper, Hornaday et Churchill, Brockhaus et Horwitz[23], sur l'exigence d'une plus grande rigueur scientifique et, notamment, sur la nécessité :

[20] ALBERT Philippe, GRANDGUILLOT Alain, RAMUS Vincent et SALMON Pierre (1989).

[21] Donald Sexton est titulaire de la chaire William H. Davis "American Free Enterprise system" à l'Ohio State University.

[22] SEXTON Donald (1988 a).

[23] VESPER Karl H. (1981) ; VESPER Karl H. (1982) ; HONADAY John A. et CHURCHILL Neil C. (1987) ; BROCKHAUS Robert H. et HORWITZ Pamela S. (1986).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

* de définir clairement les concepts et de décrire avec précision les échantillons utilisés ;
* de tenir compte des recherches publiées antérieurement, particulièrement pour ne pas refaire systématiquement les mêmes recherches lorsque cela n'apparaît pas nécessaire ;
* d'utiliser les acquis des domaines de recherche connexes ;
* de s'appuyer, pour les recherches empiriques, sur les modèles théoriques existants[24].

Au début des années 90, il n'est plus possible d'affirmer que le champ de recherche qui nous préoccupe soit nouveau, et que la priorité soit d'entreprendre des recherches exploratoires de façon à accumuler encore des données et des généralisations empiriques. C'est ce que Bygrave et Hofer soulignent lorsqu'ils écrivent :

> "At the start of the 1980's, entrepreneurship was, at best, a potentially promising field of scholarly inquiry. However, by the end of that decade, due primarily to impressive advance in its body of empirical knowledge, entrepreneurship could claim to be a legitimate field of academic in all respects except one: it lacks a substantial theoretical foundation. A major challenge facing entrepreneurship researchers in the 1990's is to develop models and theories build on solid foundations from the social sciences."[25]

Premier constat

Faute d'une réflexion épistémologique et de modèles théoriques s'appuyant sur le savoir accumulé, la recherche en matière d'entrepreneurship et de création d'entreprise se trouve dans une impasse.

2. Il n'y a pas ou peu de liens entre les recherches conduites et les dispositifs ou les outils destinés à aider les entrepreneurs ou leurs partenaires, si nous mettons de côté les recherches de type descriptif qui peuvent servir de références pour la mise en place de structures d'appui à la création d'entreprise. Les guides destinés aux créateurs n'utilisent pas les résultats de la recherche, seulement quelques informations d'ordre statistique sont parfois fournies. Ceci est vrai pour les ouvrages publiés en France, mais aussi pour ceux paraissant aux E.U. où la

[24] C'est un discours qui est aussi tenu dans les sciences de gestion : SAVALL Henri (1984) ; MARCHESNAY Michel (1984) ; LABOURDETTE A. (1984).

[25] BYGRAVE William D. et HOFER Charles W. (1991), p. 13.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

recherche est très active. Quelques publications, destinées aux étudiants ayant choisi dans leurs cursus des options "Entrepreneurship", réservent cependant une place à ces résultats. La recherche ne semble pas avoir d'impact direct sur le phénomène[26]. Seules quelques mesures, d'ailleurs de bon sens, ont pu être justifiées par ces recherches (les centres de formalités pour la création d'entreprise par exemple). Le "monde" de l'aide à la création demeure très empirique et n'entretient que peu de rapports avec le "monde" académique. Nombreux sont ceux qui s'interrogent, aujourd'hui, sur l'utilité et la rentabilité réelles des efforts consentis en la matière. Michel allant même jusqu'à écrire : "La réussite de quelques pôles d'excellence en matière de création (d'aide à la) met paradoxalement en évidence l'inefficacité globale du système"[27].

Second constat

Sans une meilleure compréhension du phénomène de la création d'entreprise, les dispositifs d'appui à la création ne pourront guère progresser, risquant ainsi d'être remis en cause par les acteurs du développement économique.

La recherche dont nous allons exposer les résultats, tente d'apporter des contributions à ce double constat ou, en utilisant un terme à la mode dans le domaine de l'entrepreneurship, à ce double challenge !

But de la recherche

Cette thèse a pour but de proposer un modèle canonique général du processus de création d'entreprise[28] permettant une meilleure compréhension du phénomène et un progrès des pratiques d'accompagnement des créateurs.

[26] Wortmann écrit dans un article consacré à l'évaluation de la recherche en entrepreneurship : "Presently, much of empirical research literature has had or will have little impact upon management".
WORTMAN Max S. (1987), p.273.

[27] MICHEL Dominique (1991).

[28] En tenant compte des limites exposées par la suite.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

La modélisation proposée devrait pouvoir faire office de cadre théorique pour des recherches futures, notamment à caractère empirique, mais également servir de guide méthodologique pour l'intervention sur le terrain, ainsi que notre parti pris de gestionnaire nous y incite.

Ce travail s'adresse en priorité aux chercheurs, mais aussi aux créateurs d'entreprise par le biais de leurs conseillers ou de leurs partenaires, car être créateur d'entreprise est généralement un état transitoire. Ce travail devrait être également utile, du moins nous l'espérons, pour le développement d'enseignements spécifiques à l'entrepreneurship et à la création d'entreprise dans les universités ou les grandes écoles françaises.

Il s'inscrit dans la problématique des sciences de gestion. De ce fait, il se doit de proposer des moyens ou des outils susceptibles d'améliorer la pratique. Comme le fait remarquer Martinet : "La seule raison d'être admissible de la pensée stratégique - comme des sciences de gestion en général - réside dans une meilleure compréhension de l'action collective finalisée en vue d'une maîtrise, d'une efficacité et d'une efficience accrues"[29].

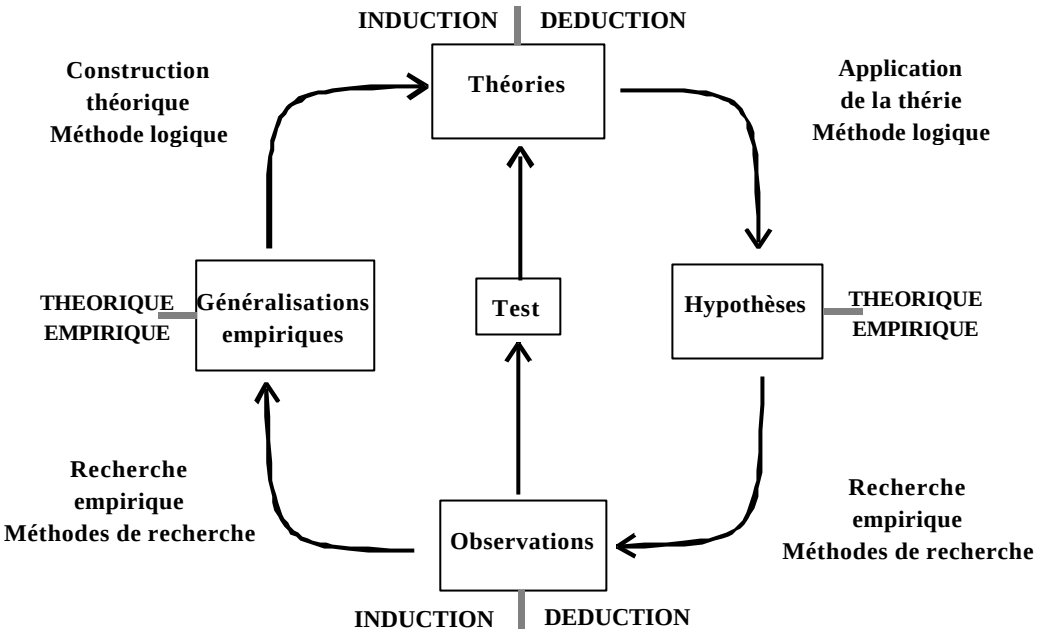
Cette modélisation repose sur une analyse critique de la littérature du domaine, une réflexion épistémologique concernant l'état du champ scientifique et, enfin, sur l'expérience concrète que nous avons pu accumuler en la matière. La problématique particulière de la modélisation sera détaillée au début de la deuxième partie de ce travail. Notre stratégie de recherche est à l'opposé de l'empirisme et de la méthode hypothético-déductive, la plus fréquemment utilisée dans les sciences de gestion et dans le champ de l'entrepreneurship. Nous nous situerons dans la partie haute du schéma classique de la "méthode scientifique"[30].

Figure 2. Schéma de la méthode scientifique (d'après Cousineau et al)

[29] MARTINET Alain Charles (1987).

[30] COUSINEAU Alain, BASTIN Etienne et STRAZZIERI Alain (1975), p.40. Egalement reprise par : PRAS Bernard et TARONDEAU Jean-Claude (1979), p.12.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006



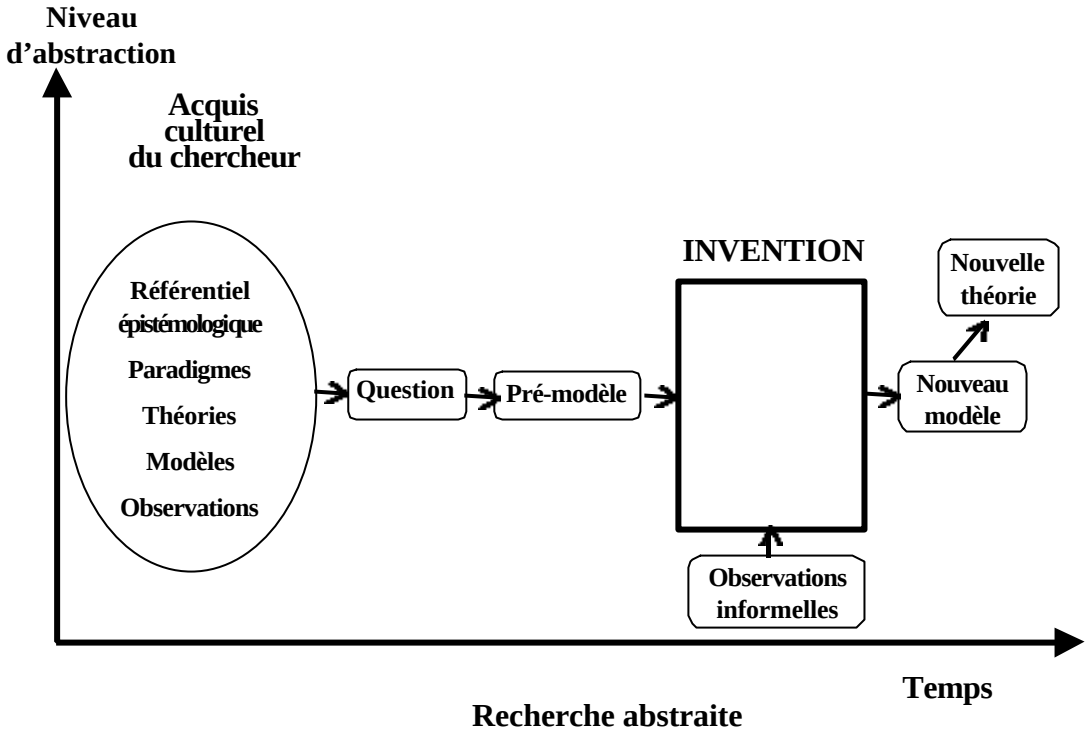
Avenier propose de distinguer les recherches abstraites et les recherches concrètes[31]. Notre projet s'inscrit résolument dans le courant des recherches abstraites, qu'elle schématise de la manière suivante[32] :

[31] En distinguant, parmi ces dernières, les recherches expérimentales, empiriques, et recherches interventions. AVENIER Marie-José (1985).

[32] AVENIER Marie-José (1985), p. 29.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 3. Les recherches abstraites (d'après Avenier)



Il n'est pas dans notre intention de rejeter les approches empiriques comme inadéquates à notre champ de recherche (nous les avons déjà utilisées à plusieurs reprises et nous les utiliserons sans doute encore), mais de saisir une opportunité. Comme nous croyons l'avoir montré (nous y reviendrons), ce travail est à la fois nécessaire mais aussi réalisable. Le savoir, par le biais des centaines de recherches empiriques publiées, est désormais disponible et nous avons à notre disposition, depuis peu, un ensemble de travaux susceptibles de nous guider dans cette tâche, notamment ceux portant sur la complexité.

Il s'agit d'une approche **inductive**, d'une tentative d'**intégration théorique**, dont le but n'est pas d'apporter de nouveaux concepts ou de nouvelles données empiriques, mais d'**articuler un savoir foisonnant**. Tout travail de ce type comporte des risques[33] dans le cadre d'une thèse, mais, nous pensons qu'il ne pourrait pas être publié dans le cadre d'un ou de plusieurs articles du fait de son ampleur, et que son aspect théorique rendrait son édition problématique sous la forme d'un livre.

Pour l'auteur, cette thèse est un aboutissement, une opportunité de faire une synthèse de ses acquis, mais aussi une étape provisoire et nécessaire dans l'avancement de ses connaissances.
Le schéma situé à la fin de cette introduction décrit le cheminement général de la recherche.

[33] Mais notre sujet ne nous prédispose-t-il pas à prendre des risques ?

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Le déroulement de l'exposé

L'exposé comprend deux parties que nous présenterons succinctement ici.

La première partie de ce travail sera consacrée à faire ce que Pras et Tarondeau appellent une évaluation des connaissances et des données existantes[34]. En reprenant les termes de Mintzberg : "Il ne s'agit pas de faire une revue de la littérature mais de faire une synthèse[35] de résultats de recherche"[36] et de proposer des contributions épistémologiques. Pour la stratégie de recherche qui est la nôtre, cette étape paraît essentielle, elle constitue à la fois **la justification et le fondement indispensables de la modélisation présentée** dans la seconde partie. C'est ce qui explique son ampleur. Ce travail nous semble original, même si, en France[37], dans les quelques travaux consacrés au domaine, certains éléments de la littérature ont été présentés, notamment par Le Marois[38] et Lacasse[39].

La seconde partie contient l'exposé d'une modélisation du processus de création d'entreprise *ex nihilo*. Elle propose un cadre théorique permettant l'analyse du phénomène de façon à mieux le comprendre dans une perspective d'accompagnement du créateur. Cette modélisation s'appuiera sur les travaux antérieurs réalisés dans le domaine de l'entrepreneurship, mais aussi dans d'autres disciplines comme le management stratégique ou la théorie de la décision. Entre un positivisme pur et dur, conduisant la recherche à se couper souvent de la réalité, et une contingence absolue, le débat est aujourd'hui classique[40] : il touche toutes les disciplines des sciences humaines et de la gestion (certaines disciplines de la gestion, de par leur aspect très technique, comme la finance ou le marketing, peuvent, dans une certaine mesure et dans certains domaines, échapper à ce dilemme). Pour notre part, nous avons choisi, et nous tenterons de le justifier par la suite, une approche résolument constructiviste se situant dans le paradigme P.S.M. (Piaget, Simon, Morin) décrit par Le

34 PRAS Bernard et TARONDEAU Jean-Claude (1979), p. 12.

35 Synthèse qui ne peut être que le reflet d'un point de vue personnel.

36 MINTZBERG Henry (1982), p. 13.

37 Le lecteur pourra se reporter au chapitre III pour des informations complémentaires concernant les ouvrages étrangers présentant des revues de la littérature.

38 LE MAROIS Henri (1985).

39 LACASSE Richard (1990).

40 BERRY Michel (1986) ; BROCHIER Hubert (1989) ; MICALLEF André (1984).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Moigne[41], paradigme dans lequel nous croyons pouvoir situer ce que Martinet appelle la théorie et la méthode des formes stratégiques[42].

Quelques remarques concernant la forme de l'exposé :

- chaque partie sera présentée à part. Non pas parce qu'il s'agit de deux contributions qui se suffiraient à elles-mêmes, mais, bien au contraire, parce que le conte
nu de la première partie nous semble nécessaire pour une meilleure compréhension de la modélisation présentée par la suite ;

- tout au long de ce travail, nous présenterons des "mini-cas" concrets de création d'entreprise[43]. Ils n'ont pas pour fonction de justifier ou de prouver quoi que ce soit, mais d'illustrer des développements qui resteraient trop abstraits ;

- le texte comprend de nombreuses citations[44], afin de souligner encore qu'il s'agit essentiellement d'un travail d'articulation d'un savoir existant plutôt que de la production de concepts nouveaux ;

- nous avons choisi, de façon à alléger ce document, de multiplier les notes de bas de page qui ne sont pas indispensables pour la compréhension du texte, mais qui viennent le préciser, le compléter ou le justifier.

Enfin, nous souhaitons faire partager au lecteur et peut être à des chercheurs souhaitant s'engager dans le domaine de l'entrepreneurship, notre passion pour ce domaine naissant qui, de par ses caractéristiques, représente un véritable défi pour la recherche.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

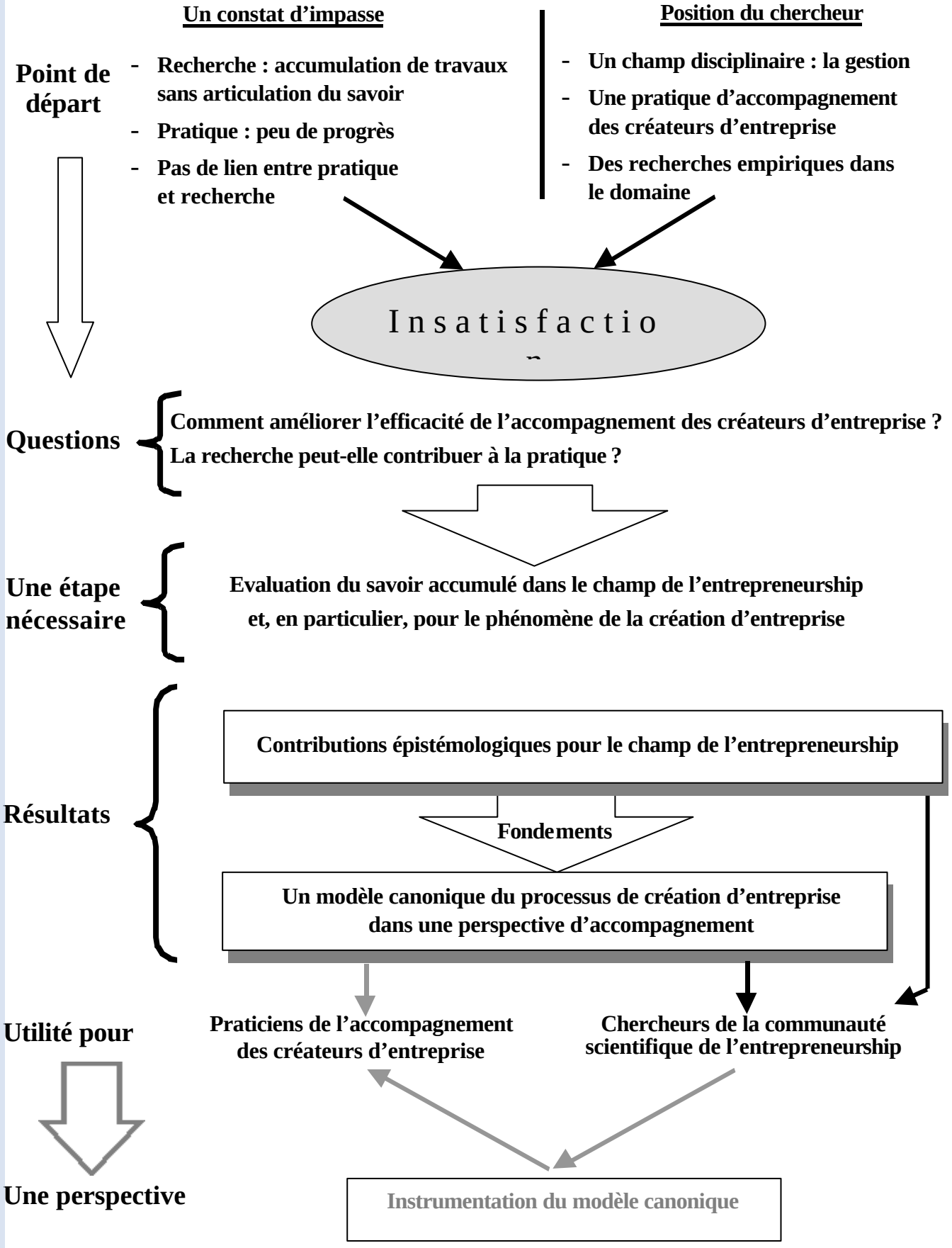
41 LE MOIGNE Jean-Louis (1986).

42 Formes ou conceptacles qui tolèrent une certaine ambiguïté, instruments intellectuels plutôt que contenu strictement inventorié.
MARTINET Alain Charles (1987).

43 Ces cas sont tirés de l'expérience de terrain que nous avons accumulée depuis près de 20 ans. L'anonymat des créateurs a été préservé dans la mesure où nous souhaitions exposer ces cas de manière très succincte, "trahissant" ainsi une réalité plus complexe.

44 Nous avons choisi de ne pas traduire ces citations pour les textes en anglais, de façon à ne pas trahir les intentions des auteurs, bien que toute citation extraite d'un texte soit mutilante.

Figure 4. Présentation du cheminement de la recherche



tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

PREMIÈRE PARTIE

I. L'ENTREPRENEURSHIP ET LA CRÉATION D'ENTREPRISE : CONTRIBUTION ÉPISTÉMOLOGIQUE

Introduction

> "Entrepreneurship, although ancient in practice, is new as a field of scientific study. The current status of entrepreneurship research reflects a preparadigmatic discipline that is searching for identity and respectability"[45]

Lorsqu'un champ de recherche semble piétiner, malgré les efforts très importants déployés par les chercheurs, procéder à un examen critique des problématiques, des méthodes et des présupposés habituellement utilisés est une démarche classique. Toute tentative d'articulation d'un savoir accumulé et de production de théories ou de modèles passe par une réflexion épistémologique globale du champ concerné. Ceci est particulièrement nécessaire lorsque le champ de recherche est jeune (dans son adolescence ?). Mettre en évidence les difficultés ou les insuffisances est utile, mais pour progresser, il est indispensable de formuler des propositions. C'est ce que nous tenterons de faire.

Le but essentiel de cette première partie est de justifier et de fonder le modèle qui sera proposé par la suite. Comme nous l'avons déjà écrit, il ne s'agit pas d'une revue de la littérature[46] mais d'une tentative de synthèse critique de la recherche telle qu'elle nous apparaît au début des années 90, et d'une réflexion épistémologique. Dans la seconde partie de ce travail, nous intégrerons les résultats des recherches qui nous sont apparues pertinentes avec le problème particulier que nous tenterons de traiter alors : la création d'entreprise *ex nihilo*.

Le second but qui peut être considéré comme un sous-produit de la recherche, est de proposer à la communauté scientifique une "géographie" du savoir accumulé jusqu'à présent et des éléments de méthode qui puissent servir de cadre pour des recherches futures. La recherche française ayant pris un retard considérable dans le domaine, nous espérons que ce travail rendra l'accès au champ de recherche plus aisé, réduisant les "barrières à l'entrée" pour ceux qui souhaiteraient s'y engager.

---

[45] CARSRUD Alan L. et JOHNSON Robyn W. (1989), p. 21.

[46] Qui, si elle concernait le champ entier de l'entrepreneurship, nécessiterait plusieurs ouvrages. Harold Welsch nous propose une bibliographie internationale portant sur l'entrepreneurship et la PME qui comporte plus de 8000 références...
WELSCH Harold (1992).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Dès à présent, il faut souligner **les limites de notre travail** :

* la littérature dont nous allons tenter de faire une critique raisonnée, est celle qui est en notre possession. Il s'agit de textes publiés en langue anglaise (pour la plupart) et en langue française. Ce parti pris n'est dû qu'au fait, et nous le regrettons, que nous ne maîtrisons réellement que ces deux langues. A notre connaissance, il n'existe que peu de littérature en langue italienne et espagnole, un peu plus en langue allemande, suédoise, finlandaise et flamande. Cependant, les articles principaux ont été présentés en anglais dans les colloques internationaux ;

* une bonne part de la littérature examinée est issue des congrès qui, à travers le monde, permettent aux chercheurs de la discipline de diffuser leurs travaux : d'abord des conférences organisées depuis 1981 par le Babson College[47], ensuite par celles organisées par l'ICSB et l'ECSB au niveau européen[48]. Certaines revues telles que "Journal of Business Venturing", "Entrepreneurship Theory & Practice", "Entrepreneurship & Regional Development" et la Revue Internationale PME, sont riches en articles relatifs à notre domaine. Enfin, des ouvrages et des articles ou "working papers" ont été collectés au "hasard" de l'examen des bibliographies et des citations ! Bien qu'artisanale, cette collecte bibliographique nous semble, dans un premier temps, couvrir suffisamment notre champ[49] ;

* notre recherche bibliographique a été interrompue au début de l'année 1993 et, par conséquent, elle ne comprend que la littérature disponible à ce moment là. Ce travail est donc "daté", ceci est particulièrement important à prendre en compte pour un domaine scientifique jeune et en évolution rapide ;

* cette collecte n'est certainement pas exhaustive. Le champ scientifique de l'entrepreneurship est si vaste qu'il nous semble difficile de recenser tout ce qui pourrait avoir trait directement ou indirectement au sujet. Il y a donc un arbitraire dans le choix des documents retenus. Les recherches se situant dans la proximité de notre problématique sont privilégiées.

Dans un premier temps (les deux premiers chapitres), nous traiterons du domaine général de l'entrepreneurship pour ensuite (chapitre III) focaliser notre attention sur une partie de ce

47 Plus de trois cents "papiers" y ont été présentés à ce jour.

48 Conférences de l'International Council for Small Business, de l'European Foundation for Entrepreneurship Research...

49 L'appel à des bases de données bibliographiques est somme toute assez décevant, la recherche par mots-clés du type "entrepreneur" permet d'obtenir des résultats surprenants et assez pauvres, dans la mesure où de nombreux travaux intéressants ne sont pas publiés dans les revues.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

champ de recherche : la création d'entreprise, et, plus particulièrement, la création d'entreprise *ex nihilo* qui sera l'objet de notre modélisation.

Cette partie comprend **trois chapitres d'importance inégale** :

* le premier chapitre est consacré à une sorte d'archéologie du savoir[50] relative au champ scientifique de l'entrepreneurship ; il s'agit d'un repérage des évolutions historiques de la notion d'entrepreneur, de l'examen des conditions et modalités d'apparition et de développement de la communauté scientifique liée au domaine, d'une interrogation sur les conditions de production de la recherche et d'une mise en évidence des présupposés idéologiques qui sous-tendent les discours ou les problématiques ;

* le deuxième chapitre est consacré essentiellement à la définition moderne du champ de l'entrepreneurship. Une des premières tâches, pour la constitution d'un champ scientifique, n'est-elle pas la production de concepts et de définitions (notion de rupture épistémologique) ? Nous verrons, comme c'est souvent le cas pour les sciences humaines, que les définitions et les concepts utilisés ne sont pas universels. Dans un premier temps, nous nous attacherons à comprendre ce qui produit l'impasse dans laquelle semble se trouver le domaine au regard des concepts utilisés, pour ensuite tenter d'apporter une contribution quant à la définition du champ. Enfin, nous exploiterons cette contribution en dressant une "cartographie" des sensibilités s'exprimant dans le domaine et en mettant en évidence les implications qu'a cette perspective pour la recherche ;

* le troisième chapitre est consacré à la partie centrale du champ de l'entrepreneurship : la création d'entreprise qui est l'objet de notre travail. Dans un premier temps nous ferons des propositions susceptibles de contribuer à mieux définir l'objet d'investigation. Ensuite, en nous préoccupant plus spécifiquement de la création d'entreprise *ex nihilo*, nous proposerons une synthèse des résultats de la recherche au début des années 90, pour enfin examiner les difficultés épistémologiques spécifiques à notre domaine. Ce chapitre nous conduira à conclure, avec bien d'autres, à la nécessité de disposer d'un cadre théorique pour le phénomène et nous précisera son "cahier des charges".

50 FOUCAULT Michel (1969).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

CHAPITRE I

GÉNÉRALITÉS ET PERSPECTIVES HISTORIQUES

A. Quelques trop brèves considérations historiques

La création d'entreprise ou les entrepreneurs ne sont pas des sujets nouveaux[51]. Il suffit de lire Braudel ou d'examiner le passé de ces entreprises qui font, aujourd'hui, la puissance de telle ou telle région pour s'en apercevoir. Certains entrepreneurs d'aujourd'hui ne seront-ils pas les Paul Merlin ou les Hobson d'il y a quelques lustres ? L'histoire nous montre, dans des contextes et avec des intensités différentes, que des individus ont, de tout temps, tenté des aventures économiques ou saisi des opportunités[52] qui ont profondément et durablement marqué leur environnement et leur propre destinée (ainsi que celle de leur famille). Bien que les contextes technologiques, politiques et sociaux aient largement évolués, il est frappant de constater que des formules ayant fait leurs preuves il y a plusieurs siècles (le fait pour un industriel ou un marchand d'encourager des individus à se mettre à leur compte pour devenir des sous-traitants travaillant exclusivement pour un donneur d'ordre (Verlagsystem[53])), peuvent être présentées comme étant nouvelles[54]. Ce qui fait, aujourd'hui, le dynamisme économique de la région de Prato, en Italie, n'est-il pas, toutes proportions gardées, ce qui faisait déjà sa fortune à la Renaissance[55] ? La création d'entreprise et l'esprit d'entreprise s'inscrivent dans un mouvement long de l'histoire humaine dont nous sommes largement les héritiers[56]. Cependant, la montée du libéralisme, de l'Etat de droit et de l'économie de marché,

51 Le code d'Hammourabi (2000 ans A.C..), un des premiers documents écrits, contient des dispositions très complètes concernant tous les aspects de la vie économique. Il permet de laisser s'exprimer l'initiative individuelle privée tout en évitant les frottements et la rupture de l'équilibre social. Pour des développements plus complets concernant ce thème et comportant des repères bibliographiques, il est possible de se référer notamment à : STOREY D. J. (1982), chapitre 3 ; LAURENT Paul (1989) ; EGGENS Jean-Baptiste (1975) ; CASSON Mark (1991) ; VERIN H. (1982) ; MEURET Denis (1986) ; LE VAN-LEMESLE Lucette (1988) ; LIVESAY Harold C. (MARTIN Albro) (1982) ; CROSS Michael (1981) ; Les racines de l'entreprise (1988) ; HEBERT Robert F. et LINK Albert N. (1989) ; RONEN Joshua (1983) ; DEEKS John (1976), (comprend un apport original concernant l'entrepreneur dans la littérature Anglo-Saxonne) ; MUGLER Joseph (1990) ; DENIS Henry (1966).

52 Ou des "aubaines", comme ces paysans du moyen âge quittant leur village pour en fonder d'autres en défrichant une nature encore inexploitée.
DUBY Georges (1977), Tome 1, p. 160.

53 BRAUDEL Fernand (1987), p. 393.

54 "Trop souvent ce qui est présenté comme original ou nouveau n'est qu'une redécouverte d'un passé parfois récent trop vite oublié".
MARMONIER Luc et THIETART Raymond-Alain (1988).

55 BRAUDEL Fernand (1979), pp. 289-290.

56 Braudel montre, dans ses différents ouvrages, comment les enchevêtrements de mouvements longs et rapides permettent de mieux comprendre l'état d'une société.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

l'évolution technologique[57], ont permis, dès le XIV^ième^ siècle (capitalisme marchand et bancaire) et surtout à partir de la révolution industrielle du milieu du XIX^ième^ siècle[58], au phénomène de prendre une ampleur nouvelle[59], tout du moins dans les pays occidentaux et, bientôt, il faut le souhaiter, dans d'autres pays (pays de l'Est et pays en voie de développement).

La rapide accumulation de capital, de techniques et de savoir-faire, sans doute réalisée à travers la surexploitation des masses ouvrières et les aventures coloniales[60], mais aussi grâce aux découvertes scientifiques et à l'habileté de certains entrepreneurs, a permis à l'économie occidentale capitaliste de progresser et, depuis plus d'un siècle et demi, d'accomplir un développement rapide qui a totalement bouleversé notre cadre de vie.

Si l'entrepreneur a conquis une place de choix dans la pratique des sociétés développées, il est loin d'occuper une position équivalente dans la recherche scientifique[61]. Ce sont naturellement les historiens et les économistes qui ont été conduits à l'étudier de manière privilégiée. Le centre du débat a été et reste encore pour beaucoup le suivant :

> l'entrepreneur a-t-il été et est-il le premier moteur, le facteur ultime ou du moins un facteur incontournable du développement économique ou bien doit-il être considéré comme une mécanique répondant d'une manière automatique et répétitive aux sollicitations de son environnement [62] ?

---

57 Se traduisant, notamment, par des facilités de transport et de communication, et par la possibilité de produire des surplus permettant à une large partie de la population de se dégager des travaux agricoles de simple subsistance pour se tourner vers l'industrie, le commerce ou le service. Comme l'écrit Duby pour le haut moyen âge : "Mal équipés, les hommes consacraient toutes leurs forces à produire leur propre nourriture (...) En dépit d'une énorme dépense de main-d'œuvre et de l'extension démesurée de l'aire des villages, il faut s'imaginer ces ruraux tenaillés par la faim. Leur seule préoccupation était sans doute de subsister, de tenir pendant le printemps et le début de l'été, au moment des travaux les plus durs (...) Toute l'économie de ce temps paraît bien dominée par la menace permanente de la disette".
DUBY Georges (1977), Tome 1, pp. 90 et 92.

58 BEAUD Michel (1990).

59 Ce qui est particulier au système libéral actuel, ce n'est pas l'opposition d'un monde qui change perpétuellement opposé à un monde passé qui aurait été immobile, comme Weber en fait l'hypothèse, mais une différence dans le rythme de ce changement.

60 Les autres systèmes sociaux, même s'ils ne reposaient pas sur la poursuite du profit individuel, ne sont pas exempts de violence et de l'appropriation par un petit nombre de la richesse et du pouvoir.

61 Il est naturel, pour les sciences sociales, que l'étude suive la pratique avec quelque retard. Mais, comme nous le verrons par la suite, la prise en compte de l'entrepreneur comme un facteur central du développement économique et de l'évolution de la société, n'est pas sans poser des problèmes épistémologiques redoutables pour les scientifiques s'inscrivant dans le paradigme de la mécanique classique.

62 Ce qui oppose Marx à Weber et Schumpeter, c'est comme l'écrit MacDonald "Instead of -The man who had the capital creates the business- we have -The man who creates the business gets the capital".
MACDONALD Ronan (1965), p 380.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Trois auteurs ont été, chacun dans leur siècle, les avocats de l'entrepreneur. Leurs écrits seront développés et repris par d'autres. Cantillon, s'opposant aux mercantilistes partisans de l'intervention de l'Etat[63], donne une définition large de l'entrepreneur comme étant celui dont les gages sont incertains. Say[64] trace de l'entrepreneur un portrait étonnamment moderne et souligne son rôle déterminant pour le développement économique, source de la puissance des nations. Schumpeter, s'opposant à la théorie économique classique et aux théories de Marx[65], met en avant l'entrepreneur innovateur comme agent du changement dans une perspective dynamique dépassant les modèles statiques des économistes classiques[66]. Reprenant les apports de ses prédécesseurs, il met en évidence la capacité créatrice et proactive de certains individus animés par d'autres motifs que la simple recherche de la richesse. Ces individus ne formant pas une classe particulière. L'approche est fonctionnaliste. Par-là même, il met en cause les théories strictement déterministes de l'évolution des sociétés ; il est donc, en forçant un peu le trait, un précurseur des théories modernes du chaos, des catastrophes...[67]. Le

63 Le débat actuel concernant la limitation de l'entrée des automobiles japonaises sur le marché européen n'est pas sans rappeler les débats du XVIII^{ième} siècle. Les idées mercantilistes ont laissé des traces profondes en France.

64 Remarquons que de nombreux auteurs, tenants du libéralisme et avocats de l'entrepreneur comme Cantillon ou Say (filature de coton) ou partisans de l'intervention de l'Etat comme Montchrestien, ou même tenant du socialisme comme Owen (avant qu'il ne devienne un leader du mouvement ouvrier), sont eux-mêmes des entrepreneurs ayant fondé et fait prospérer leurs entreprises. Leurs théories sont en accord avec leurs pratiques. Cantillon n'hésite pas à classer les voleurs parmi les entrepreneurs : il aura lui-même quelques "difficultés" avec des partenaires mécontents de ses spéculations ! Owen fera de son usine de New Lanark le prototype de l'entreprise sociale...

65 L'entrepreneur est certainement le "facteur oublié" remettant en question la démonstration de Marx qui, autrement, nous paraît sans faille. C'est ce que Schumpeter a mis en évidence (il a puisé aux mêmes sources que Marx mais a aussi lu les travaux récents de Weber). En effet, la théorie de Marx qui montre la nécessaire disparition du système capitaliste par l'augmentation de ses contradictions et la montée en puissance du prolétariat, fait totalement abstraction du rôle de l'entrepreneur innovateur, capable de développer de nouveaux secteurs industriels, et de sa capacité à trouver et à mettre en œuvre des méthodes accroissant la productivité tout en rendant possible l'amélioration des revenus et des conditions de travail des employés. La création des entreprises nouvelles et l'innovation permettent au système de survivre et de se développer dans un perpétuel déséquilibre, au travers de périodes de croissance et de crise (trop souvent résolue par des conflits armés).

66 "L'entrepreneur n'a plus besoin d'être escamoté" comme l'écrit si bien Perroux.
PERROUX François (1961), p. 685.

67 Les notions de destruction créatrice et de discontinuité amenées par l'entrepreneur, se superposant à la statique des flux circulaires, se trouvent dans la dynamique de Schumpeter.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

lecteur retrouvera dans l'exposé qui va suivre les profondes influences de ces trois auteurs[68] dans le champ de l'entrepreneurship et, plus précisément, celle de Schumpeter pour la modélisation que nous proposerons dans la seconde partie.

B. L'entrepreneurship et l'idéologie

L'élaboration des théories scientifiques ne peut pas être isolée des conditions socio-économiques qui ont accompagné leur production et ceci tout particulièrement lorsqu'il s'agit des sciences humaines[69]. Le domaine de l'entrepreneurship, encore plus que d'autres, est nécessairement contaminé par des présupposés idéologiques. Nous ne prétendons pas y échapper. Au contraire, nous nous proposons de les rendre plus explicites.

Parler de l'entrepreneur c'est débattre de la liberté de l'homme, du rôle plus ou moins important de l'Etat et, donc, de la localisation et de la forme du pouvoir, de la place du matériel dans la vie sociale, de l'origine de la création de richesses, toutes choses qui font l'objet de débats idéologiques ou philosophiques depuis des siècles et qui conditionnent la vie pratique. Même si la déroute actuelle des théories marxistes, les changements économiques et sociaux (montée de l'individualisme et échec du centralisme à outrance) expliquent le fait que l'entrepreneurship devienne, partout à travers le monde, une préoccupation pratique et l'objet d'une demande sociale pour les chercheurs, l'histoire nous enseigne la prudence[70].

Trois attitudes ou croyances fondamentales peuvent être mises en évidence.

1. Le rejet de l'entrepreneur

Deux grandes idéologies sont représentatives de ce point de vue.

---

[68] Il nous semble que ces trois auteurs majeurs sont à l'origine des idées qui seront, par la suite, reprises et développées par d'autres. Knight développe, au début du siècle, les idées de Cantillon et de Say. Plus récemment, Shultz (prix Nobel) fait de l'entrepreneurship la capacité à faire face aux déséquilibres. Il étend la définition de l'entrepreneur largement en dehors du champ du seul marché privé et fait du capital humain entrepreneurial un facteur de production. Kirzner souligne, à l'instar de Von Mises, que l'essence de l'entrepreneurship est le fait d'être à l'affût d'opportunités de profit...
KIRZNER Israel (1979).

[69] CINOTTI G, CINI M., DE MARIA M. et JONA-LASINIO G.(1979) ; FEYERABEND P. (1979) ; ROSE H. et al (1977) ; MORIN Edgar (1991).

[70] Le libéralisme "pur et dur" n'a jamais été réellement mis en pratique. Il nous semble, qu'au-delà des apparences et des discours politiques, ce qui est aujourd'hui en cause dans la pratique, ce sont plus les procédés utilisés pour le contrôle social que sa nécessité.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

La première rejette l'entrepreneur parce que la recherche de la richesse matérielle est condamnable[71]. Le matériel est étroitement subordonné à la poursuite de buts plus élevés, tels que la recherche de Dieu ou la puissance du Prince ou de l'Etat[72]. Dans cette perspective, l'entrepreneur n'est pas un sujet d'étude, si ce n'est pour mettre en évidence les vices dans lesquels tombent, inévitablement, ceux qui ont succombé à la "tentation". Cette position est tempérée lorsque la gloire du Prince[73] est le but primordial. L'entrepreneur est alors toléré, mais son activité est strictement encadrée[74].

Une seconde position, plus récente, conduit à rejeter l'entrepreneur ou plutôt le capitalisme. Ce qui est en cause dans la théorie marxiste, ce n'est plus la recherche du matériel[75], mais le mode de production, l'accumulation de la richesse qui se fait au profit d'un petit nombre par l'exploitation du plus grand nombre (la classe ouvrière). Les capitalistes[76] (Marx ne distinguant pas l'entrepreneur du capitaliste) ou, plutôt, les règles de fonctionnement du système capitaliste sont l'objet d'études qui montrent, d'une manière "scientifique rigoureuse", que le système est destiné à s'écrouler sous le poids de ses contradictions et de la montée en puissance de la classe ouvrière.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

---

71 Cette position mystique ne peut pas être contestée par les moyens de la science occidentale.

72 C'est, sans doute, l'idéologie la plus ancienne. Ce que nous savons de l'Egypte des Pharaons, de la Chine impériale, du moyen âge occidental... en témoigne, comme du reste l'Ethique de Nicomaque d'Aristote ou l'Evangile.

73 Ou parce que les hommes ne peuvent survivre sur terre que grâce à leur ingéniosité et à leurs efforts selon la doctrine de Saint Augustin. Hugues de Saint-Victor, au début du XII^{ième} siècle, traitant des activités économiques de production, écrit : "(...) encore faut-il qu'elles ne dépassent pas la juste mesure, c'est-à-dire qu'elles ne nourrissent pas la convoitise".
THUILLIER Pierre (1992), p. 1174.

74 Venise semble être un bon exemple de ce système au XVI^{ième} siècle.
LANE Frederic C. (1985).

75 Bien que le matériel soit aussi au service d'ambitions plus nobles, comme la disparition de l'exploitation de l'homme par l'homme...

76 ... qui n'hésitent pas à faire appel à la force pour conserver leurs privilèges face aux opprimés.

2. L'indifférence ou la prééminence du système[77]

Pour ce courant de pensée qui a dominé largement le XIX^{ième} et la quasi-totalité du XX^{ième} siècle en Europe, l'entrepreneur ne se distingue pas de l'homme en général. L'Homo oeconomicus, parfaitement rationnel et informé, réagit aux événements d'une manière totalement déterministe[78]. L'entrepreneur n'est donc pas un objet d'étude pertinent, il peut et doit être "escamoté"[79].

3. Les thuriféraires de l'entrepreneur ou la revanche de l'acteur

Naturellement, nous développerons davantage ce système de croyances. L'entrepreneur devient l'élément déterminant ou critique du progrès économique. Il n'est plus une mécanique aveugle mais un individu se distinguant radicalement du commun des mortels[80], du moins lorsqu'il accomplit des actes entrepreneuriaux. Schumpeter est celui qui a, le premier[81], mis en évidence à la fois sa personnalité et sa fonction. Il ne suffit plus que les conditions économiques générales soient favorables (peu d'impôts, des taux d'intérêt faibles...) pour que le développement économique se produise. Ces conditions, bien que nécessaires, ne sont pas suffisantes, il faut que des entrepreneurs initient et conduisent ce progrès ou ces changements. Si la prise de risque avait été un des moyens utilisés par les libéraux pour légitimer l'appropriation du profit par les entrepreneurs, l'apport de Schumpeter est une "machine de guerre" qui propose une alternative "scientifique" au "socialisme scientifique" de Marx, en l'attaquant sur deux de ses points faibles[82]. Mais, bien que Schumpeter propose un cadre théorique, il ne fournit pas de preuves empiriques, à la manière scientifique classique ("faits

---

77 Nous aurions pu classer la théorie marxiste dans cette catégorie, mais la notion de classe nous y a fait renoncer.

78 Les succès considérables des sciences "dures" ont largement contribué à renforcer ce point de vue. Même si des contributions nouvelles (coûts de transaction) sont venues corriger ce qu'il y avait d'un peu trop éloigné du réel dans les théories économiques classiques, fondamentalement la démarche nous semble demeurer la même. Pour une synthèse concernant l'économie des coûts de transaction, il est possible de se reporter à l'article de Joffre, et au texte de Mugler qui contient un développement spécifique concernant l'entrepreneur dans la théorie des coûts de transaction.
JOFFRE Patrick (1987) ; MUGLER Joseph (1990), pp. 6 et 7.

79 Ou comme l'écrit Baumol : "The theorical firm is entrepreneurless- the Prince of Demnark has been expunged from the discussion of Hamlet".
BAUMOL William J. (1968), p. 66.

80 Schumpeter, ayant une approche fonctionnelle, souligne que les entrepreneurs ne forment pas une classe sociale au sens marxien du terme.

81 Dès 1911, même si ses thèses ont été mieux connues dans les années 30 lorsqu'il s'est rendu aux Etats-Unis.

82 Introduction de l'innovation et de la dynamique.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

incontestables" tirés de l'observation permettant la prédiction)[83], preuves qui feraient "définitivement" (!) triompher les tenants du libéralisme basé sur l'entrepreneur[84].

En effet, la logique de ce libéralisme consiste à rejeter ou, du moins, à limiter l'intervention de la collectivité en matière économique. La richesse et l'emploi sont créés par les entrepreneurs. Pour s'exprimer, ils ont besoin de sécurité et de liberté, aussi convient-il de limiter les règlements et les prélèvements venant entraver leurs entreprises tout en assurant la sécurité des personnes, des échanges et des biens. De façon à justifier moralement et économiquement ce point de vue, il est nécessaire de démontrer que les entrepreneurs sont des individus ayant des caractéristiques particulières. Ceci étant fait, il devient à la fois légitime[85] et efficace[86] de permettre à ce petit nombre d'individus de s'approprier la richesse et la propriété des moyens de production[87]. Il convient même de tout faire pour leur faciliter la tâche en leur permettant d'accumuler le plus rapidement possible ces richesses[88]. Les prélèvements nécessaires de l'Etat[89] doivent, essentiellement, reposer sur les autres catégories de la population qui ne savent que vendre leur force de travail, consommer et épargner, mais sont incapables de créer cette richesse dont tout le monde profitera. Ainsi, démontrer d'une "manière scientifique incontestable" que les entrepreneurs possèdent des qualités particulières[90], c'est apporter la

83 Bien que l'utilisation d'une démarche historique ne nous semble pas être à négliger.

84 A la condition d'admettre que la recherche du matériel soit légitime.

85 Les entrepreneurs, comme Cantillon le soulignait déjà, supportent le risque et l'incertitude. Pour reprendre la formule de Saint Simon (un parent du célèbre mémorialiste), : "A chacun selon ses capacités, à chacun selon ses œuvres".

86 Le "laissez faire, laissez passez" de l'intendant Vincent de Gournay à l'époque des physiocrates, ou comme l'écrit Dupont de Nemours : "Vous verrez dit-il aux souverains, combien est simple et facile l'exercice de vos fonctions sacrées, qui consistent principalement à ne pas empêcher le bien qui se fait tout seul et à punir, par le ministère des magistrats, le petit nombre de gens qui attentent à la propriété d'autrui." (De l'origine et des progrès d'une science nouvelle", Paris 1910 p. 41).

87 Ces qualités particulières étant permanentes dans la mesure où elles sont innées ou, pour le moins, acquises dans la prime enfance.

88 Nous retrouvons le pendant de ce point de vue chez les "tenants du système" avec l'essor ou le renouveau de la théorie des droits de propriété. Cependant, la théorie des droits de propriété n'aboutit pas à des solutions fiscales identiques à celles de ceux qui privilégient l'entrepreneur (notamment en ce qui concerne les droits de succession ou la répartition des prélèvements entre les individus et les entreprises). La thèse consistant à justifier la répartition inégale du pouvoir et de la richesse, en la justifiant par des inégalités des capacités naturelles, a été particulièrement explicitée et soutenue par le philosophe Rawls.
COURET Alain 1987 ; RAWLS John (1972).

89 Le minimum nécessaire pour faire fonctionner la police, la justice, la diplomatie et la défense.

90 Et, éventuellement, que certaines nations (ou pourquoi pas certaines races) produisent plus d'individus de cette trempe, justifiant ainsi le rôle historique de ces nations et la légitimité de leur suprématie sur le reste de l'humanité (une justification du néocolonialisme).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

"preuve" que le système libéral basé sur l'entrepreneur[91] est celui qui doit dominer le monde[92], et que l'Etat doit favoriser, autant que faire se peut, l'initiative individuelle[93].

Il n'est donc pas étonnant qu'une grande partie des recherches (historiques et psychologiques surtout) aient tenté de prouver que ces fameuses caractéristiques existaient bien et qu'elles se retrouvaient, à l'identique, quel que soit le lieu ou le temps[94]. Ce n'est, sans doute, pas tout à fait par hasard que le champ de l'entrepreneurship s'est d'abord développé aux E.U.[95]. N'oublions pas que la naissance de ce pays est liée à la lutte des Américains contre les entraves à la liberté du commerce et de l'industrie imposées par la puissance coloniale impérialiste qu'était l'Angleterre[96]. Comme nous allons le voir, le champ de recherche et d'enseignement de l'entrepreneurship n'a une réelle importance que dans les pays (E.U., Canada, Grande-Bretagne) acquis au libéralisme depuis longtemps, alors que dans un pays tel que la France, où la tradition d'un Etat fort est ancienne, le domaine reste très marginal[97].

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

---

91 Et non, seulement, sur les détenteurs du capital si celui-ci n'est pas affecté à l'entreprise.

92 Avec son corollaire ou pré-requis qui est la démocratie politique.

93 C'est aussi justifier la persistance des inégalités en "démontrant" que celles-ci contribuent, *in fine*, à l'enrichissement et au bien être de tous. Cela rejoint, en partie, l'utopie libérale développée à partir de la fin du XVIII^{ième} siècle (Turgot, Bastiat, Ricardo, Smith ...) qui, après quelques décennies de disgrâce, s'épanouit à nouveau à la fin de ce XX^{ième} siècle.

94 Les travaux initiés par MacClelland sont les archétypes de ce courant de pensée.

95 KAPLAN Roger (1987).

96 Le premier article, du premier numéro, de la première revue académique (!) consacrée à l'entrepreneurship, Journal of Business Venturing, a été signé par ... Ronald Reagan alors Président des Etats-Unis ! Ivancevich lui prête aussi ces mots "If I didn't know better, I would be tempted to say that « Entrepreneur » is another word for « America »".
REAGAN Ronald (1985) ; IVANCEVICH John H.(1991), p. 1.

97 Pour étayer ce point de vue, il suffit d'examiner la nationalité des participants aux conférences internationales concernant l'entrepreneurship. Pour la plus importante, et en tenant compte du fait qu'elle est organisée par une université américaine (la Babson Conference : Frontiers of Entrepreneurship Research), les participations françaises ont été exceptionnelles en plus de dix ans : a savoir, l'auteur en 1988 et à plusieurs reprises des chercheurs de ... l'INSEAD ! Nous pourrions faire le même constat pour les conférences organisées, depuis 1987, par l'EIASM et l'ECSB : Recent Research on Entrepreneurship in Europe. Bien que les participations françaises soient plus nombreuses, les recherches présentées par des Français sont très rares.

C. L'entrepreneurship : un champ scientifique à part entière

> "Un danger pour le chercheur en sciences sociales est de présumer d'un état de sa discipline qu'elle n'aurait pas atteint au cours de la formation historique de son discours, en extrapolant des pratiques et des modèles à partir d'autres disciplines plus développées, alors qu'il s'agit au contraire de viser des pratiques spécifiques pour atteindre à des fondements plus valides, comparables mais différents de ceux des sciences plus rigoureuses"[98]

Un champ scientifique ou une discipline ne commence à exister que si une communauté scientifique se constitue et s'organise, si elle produit des recherches, si elle dispose de revues et si elle organise des colloques spécifiques permettant aux chercheurs de partager les résultats de leurs travaux. Comme la plupart des domaines scientifiques, l'entrepreneurship a dû se détacher de ses racines (l'histoire, l'économie, la gestion, la PME ...) de façon à parvenir à l'autonomie. Ceci ne s'est pas fait sans difficultés et n'a pas manqué de provoquer un certain appauvrissement, étape nécessaire dans la constitution d'un nouveau champ scientifique[99] ?

L'entrepreneurship s'est développé d'abord, dans les années d'après guerre, au sein de l'économie et surtout de l'histoire (des entreprises). Les historiens d'Harvard, avec le Research Center in Entrepreneurial History, créé en 1948, qui connût une activité intense pendant un peu plus d'une dizaine d'année sous l'impulsion de Cole[100], furent le véritable moteur de ce mouvement[101]. Cependant, la recherche historique s'épuisa, peu à peu, faute d'avoir pu s'accorder sur la définition du concept d'entrepreneur et d'avoir produit une théorie satisfaisante[102] [103]. L'entrepreneurship n'ayant pas pu faire sa percée et gagner son autonomie, le mouvement est retombé. Au début des années 70 (fin des années 60), il a recommencé à prospérer au sein de la recherche en gestion (PME) et en psychologie. La crise des années 70, avec la montée du chômage et la réhabilitation de la PME créatrice d'emplois et de valeur, l'a considérablement aidé, ainsi que la perte d'influence des théories marxistes et structuralistes.

---

98 DE BRUYNE P., HERMAN J. et DE SCHOUTHEETE M. (1974), p. 22.

99 Nous assistons, au début des années 1990, à un retour en arrière. Nombreux sont ceux qui souhaitent, à juste titre, que les chercheurs du domaine puisent davantage dans les autres sciences humaines ou, pour le moins, n'en négligent pas les contributions. La voie est cependant étroite entre les dangers d'une fermeture sclérosante et les écueils d'un œcuménisme outrancier source de dispersion des problématiques et à terme de disparition du champ. Il est symptomatique de constater que l'entrepreneurship "envahit" d'autres disciplines, notamment le champ de la PME. Depuis quelques années, toutes les conférences mondiales de L'ICSB (International Council for Small Business) comportent des intitulés incluant le terme entrepreneurship.

100 COLE Arthur H. (1959).

101 Centre de recherche duquel "sortiront" des auteurs devenus prestigieux comme Cochran et, surtout, pour ce qui concerne la gestion, Chandler.

102 SOLTOW James H. (1968).

103 Elle est cependant à l'origine de la méthode des cas qui a connu dans les écoles de gestion un développement spectaculaire.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Mais le champ n'a pu s'affranchir que tout récemment de la recherche concernant la PME, en se dotant d'instruments qui lui sont propres. La création de colloques spécialisés, de revues, de sections scientifiques[104]... en témoigne. La masse critique semble atteinte en Amérique du Nord[105], alors que le mouvement est en train de se structurer en Europe (c'est sans doute déjà fait en Grande-Bretagne)[106].

Afin d'illustrer ces développements, et sans avoir la prétention d'être exhaustif, nous allons tenter de "baliser" concrètement la naissance de ce champ scientifique en "pointant" l'apparition de ses instruments.

* **1971** : publication de l'ouvrage édité par Kilby : Entrepreneurship and Economic Development[107] qui rassemble les articles fondamentaux des principaux auteurs à cette époque (Schumpeter, Hagen, MacClelland...).
* **1975** : tenue de la première conférence internationale spécifiquement consacrée au thème à Milwaukee. L'ISEED (International Symposium on Entrepreneurship and Entreprise Development) a réuni des universitaires, des fonctionnaires et des professionnels pour une conférence non strictement académique[108]. Les préoccupations pratiques ont été à l'origine de la naissance de ce champ.
* **1980** : conférence de Baylor University (Waco Texas) qui préfigurera la Babson Conference de l'année suivante.
* **1981** : tenue de la première conférence de Babson College (Frontiers of Entrepreneurship Research) qui, depuis, a tenu un rythme annuel et dont les actes sont publiés. A titre indicatif, la conférence de 1988 (Calgary) a vu la présentation de 99 recherches dont 37 ont été publiées dans leur intégralité dans les actes du colloque. La conférence n'est ouverte qu'à ceux présentant une communication acceptée par des "qualified reviewers" et aux chercheurs qui ont publié régulièrement dans le domaine (la 12ième conférence (1992) s'est tenue en France à l'INSEAD).

---

104 En 1986 pour l'Academy of Management aux E.U..

105 Katz estime, qu'en mars 1990, près de 90 millions de dollars (fonds privés venant des entreprises, des fondations...) étaient alloués aux universités américaines pour l'entrepreneurship pris dans un sens général. KATZ Jerome A. (1991).

106 Ce n'est pas encore le cas en France malgré des tentatives comme celle initiée par la FNEGE ou la création d'une chaire au Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Lyon (qui ne dispose pas du dixième des fonds alloués à son équivalente d'Harvard !) ...

107 KILBY Peter (1971).

108 Il y avait deux participations actives françaises. Thierry Gaudin du Ministère de l'Industrie et Philippe Gorre qui a été, à notre connaissance, le premier en France à proposer aux créateurs un manuel et à organiser avec des entreprises et des banques un système original pour financer les créations d'entreprise.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

*** 1982** : publication de "Encyclopedia of Entrepreneurship" par Kent, Sexton et Vesper. Dans le mouvement créé par les deux conférences de 81 et 82, les auteurs ont fait appel à différents spécialistes du domaine pour "summarize and categorize existing knowledge about the entrepreneur"[109].

*** 1985** : création du Journal of Business Venturing, première revue académique exclusivement consacrée au domaine[110].

*** 1986** : publication d'un ouvrage tentant de faire un état de l'art, "The Art and Science of Entrepreneurship", réalisé sous la direction de Sexton et Smilor[111].

*** 1987** : première des conférences européennes "Recent Research on Entrepreneurship", organisées d'abord par l'EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management) de Bruxelles, puis, conjointement, avec l'ECSB (European Concil For Small Business). Cette conférence a un rythme annuel.

*** 1988** : création de l'ECSB[112] et de l'EFER (European Foundation for Entrepreneurship Research) qui se propose d'aider au financement de certaines recherches. Rachat par Baylor University de la revue "The American Journal of Small Business", rebaptisée "Entrepreneurship: Theory & Practice"[113].

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

[109] KENT Calvin , SEXTON Donald et VESPER Karl (1982), p. xxix.

[110] De nombreux articles concernant l'entrepreneurship sont aussi publiés dans différentes revues non spécifiquement consacrées à l'entrepreneurship (Strategic Mangement Journal, Administrative Science Quaterly, Harvard Business Review...).

[111] SEXTON Donald L. et SMILOR Raymond W. (1986).

[112] L'ECSB est une section de ICSB (International Council for Small Business). Notons que son président a été, pour 1991, Jean-Jacques Obrecht, Professeur à l'Université Louis Pasteur de Strasbourg.

[113] MacMillan a tenté de faire un état des principales revues scientifiques permettant aux chercheurs du domaine de débattre. A côté des revues prestigieuses que sont, pour la gestion, Management Science, Academy of Management Review, Administrative Science Quaterly..., il met en évidence l'excellente place de Journal of Business Venturing et la spectaculaire montée en puissance de Entrepreneurship Theory & Practice. MACMILLAN Ian C. (1991) ; voire aussi BAGBY Ray D. (1991).

Depuis 1985, de multiples conférences ont été organisées partout dans le monde[114], de nouvelles revues sont apparues[115] et, sans que nous puissions fournir de chiffres précis, plusieurs centaines de recherches sont publiées chaque année. Il devient impossible à un seul chercheur de prendre en compte la totalité des contributions dans le champ de l'entrepreneurship.

Pour qu'un champ de recherche puisse s'enraciner et se développer dans la communauté académique, il est nécessaire que des enseignements spécifiques soient dispensés dans les universités, que des postes de professeurs soient affectés au domaine et que des centres de recherche spécialisés fonctionnent[116]. Tout ceci existe bel et bien sur le continent nord-américain et en Grande-Bretagne. Alors qu'au début des années 70, l'enseignement de l'entrepreneurship demeurait une exception, plus de 350 universités américaines dispensaient de tels enseignements en 1985[117] [118]. Une étude, réalisée en 1988, recense 29 laboratoires spécialisés dans le monde anglo-saxon[119].

L'entrepreneurship semble avoir acquis son statut de champ scientifique autonome[120], bien qu'il lui manque encore, à notre connaissance, ce qui constituerait un couronnement : un doctorat spécifique[121].

[114] L'Academy of Management, aux Etats-Unis, comporte une division Entrepreneurship qui organise chaque année plusieurs conférences régionales sur le sujet.

[115] La dernière en date (Journal of Enterprising Culture ENJEC), éditée par World Scientific et la Nayang Technological University de Singapour, doit publier son premier numéro en Juillet 1993.

[116] Ceci permettant à un universitaire de légitimer son activité sans avoir à faire l'investissement supplémentaire d'être un spécialiste dans une autre discipline, et à la communauté scientifique d'assurer sa reproduction par l'arrivée dans le domaine de nouveaux chercheurs issus des doctorats.

[117] Pour certaines d'entre elles, essentiellement les business schools, ces options peuvent être choisies comme étant des majeures par les étudiants. Elles paraissent très appréciées par les étudiants qui les mettent souvent en tête de liste dans leurs évaluations.
VESPER Karl H. (1985) ; VESPER Karl H. MACMULLAN W.Ed. (1988 a).

[118] Soulignons le travail de pionnier qui a été réalisé en France par Robert Papin à HEC, Patrick Senicourt à l'ESCP et Philippe Albert au Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Lyon (Lister Vickery ayant une position particulière du fait de son appartenance à l'INSEAD).

[119] SANDBERG William, GATEWOOD Elisabeth et OLM Kenneth (1989).

[120] Sexton situe le véritable démarrage du domaine en 1980. Vesper le faisait déjà remarquer en 1988 : "It would be hard to deny that entrepreneurship has taken on characteristics of a legitimate academic field in some respect...".
SEXTON Donald (1988 b), p. 22. ; VESPER Karl H. (1988 b), p. 1.

[121] Des DEA ou leurs équivalents existent un peu partout. Chaque année la Babson Conference est précédée d'un consortium doctoral.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Mais, au-delà des faits, cette apparente marche triomphale du domaine ne s'est pas fait sans difficultés[122]. Comme c'est souvent le cas, un champ scientifique se structure en opposition avec d'autres, même s'il nous semble difficile de parler réellement de rupture paradigmatique au sens que lui attribue Kuhn[123] [124]. Naturellement, il a émergé dans le monde nord-américain de la gestion (Business School)[125]. N'ayant pas à lutter contre les théories marxistes ou structuralistes, c'est en réaction contre les théories managériales[126] et la spécialisation disciplinaire que le champ de l'entrepreneurship s'est constitué[127]. La tendance des universitaires à s'intéresser à des problèmes sophistiqués, spécialisés, susceptibles de s'inscrire dans un programme pluriannuel et d'être soutenus intellectuellement et financièrement par les grandes entreprises (prestige, moyens financiers, intérêt intellectuel, congruence culturelle, communication aisée) fait que l'entrepreneurship a eu de grandes difficultés à s'imposer comme champ de recherche et d'enseignement, même dans un pays comme les E.U. qui, culturellement, paraissait devoir être un terrain favorable. Les entreprises naissantes et les PME n'ont ni la masse critique nécessaire, ni le temps, de mettre en place des outils

[122] PLASCHKAH Gerhard R. et WELSCH Harold P. (1990).

[123] Nous verrons, par la suite, que les chercheurs du champ sont restés fidèles aux méthodologies classiques de la recherche nord-américaine dans les sciences de gestion, même si elles sont source de difficultés pour le domaine de l'entrepreneurship.

[124] L'entrepreneur continue à faire l'objet de recherches dans d'autres disciplines. Cependant, il ne semble plus y avoir de dialogue entre les chercheurs de ces autres disciplines et ceux du champ de l'entrepreneurship. A titre d'illustration, il suffit d'examiner les références bibliographiques utilisées par les auteurs ayant contribué à un ouvrage dont le titre est "Entrepreneurship and social change", relevant de l'anthropologie, pour constater qu'aucune référence n'est faite à des recherches publiées dans le champ de l'entrepreneurship tel que nous aurons l'occasion de le définir. Il serait aisé de continuer la démonstration pour d'autres disciplines telles que l'économie ou la psychologie, ainsi que de faire la démonstration inverse. Tous les chercheurs de ces différentes disciplines font références aux grands fondateurs tels que Schumpeter, McClelland ou Hagen, mais il semble, depuis le début des années 70, que chacun ait poursuivi "sa route". Ceci constitue, pour nous, une preuve supplémentaire de la constitution d'un champ nouveau par fermeture disciplinaire.
GREENFIELD Sidney M. et STRICKON Arnold (1986).

[125] La gestion des entreprises, du fait de son objet même, et parce qu'elle rassemble des universitaires venus d'horizons scientifiques différents (économistes, juristes, psycho-sociologues, ingénieurs...), est particulièrement propice à l'étude d'un objet ayant des facettes multiples comme l'entrepreneur.

[126] J.K. Galbraith a été celui qui a le plus incarné ce courant de pensée à la fin des années 60 avec son concept de technostructure reléguant l'entrepreneur au passé.
GALBRAITH John K. (1968).

[127] Les écoles de gestion sont structurées par départements ou disciplines (marketing, gestion financière, ...). La recherche et, donc, l'enseignement s'orientent naturellement vers la spécialisation. Ceci aboutit au fait que certains universitaires sont devenus, à l'instar de beaucoup de médecins, des spécialistes d'une fonction (ou d'une partie de cette fonction) ignorant à peu près tout du reste.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

sophistiqués[128] et de faire appel, sinon ponctuellement, à des professionnels spécialistes d'une fonction. C'est, sans doute, ce qui explique que de nombreuses recherches ont été consacrées à la partie de l'entrepreneurship qui pouvait intéresser les grandes organisations ou les collectivités publiques (pépinières d'entreprises, capital risque, business venture...).

Mais, en plus des difficultés qu'il partage avec la PME et, plus généralement, avec les problématiques qui sont au carrefour de plusieurs disciplines, il faut noter que l'entrepreneurship a trait d'une manière ontologique au changement, à la création, au devenir... Toutes choses qui ont de grandes difficultés à s'inscrire dans le paradigme mécanique dominant en gestion[129] et dans l'enseignement universitaire traditionnel[130]. Cependant, les chercheurs, issus de disciplines (gestion, psychologie...) pour lesquelles le critère de scientificité dominant demeure l'emploi de la méthode hypothético-déductive et l'utilisation intensive des outils statistiques sophistiqués désormais

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

[128] Le management des grandes entreprises devient un métier pour lequel il n'est, souvent, pas nécessaire de maîtriser les aspects techniques ou les spécificités du secteur d'activité, alors que pour le dirigeant de la PME ou de l'entreprise naissante, ils représentent une part importante de la tâche quotidienne, la gestion étant une activité supplémentaire.

[129] Surtout aux Etats-Unis.

[130] Gibb, cité par Monsted, met en évidence les différences qui, d'après lui, existent entre l'éducation actuelle et l'entrepreneurship :

Education focus on	Entrepreneurial focus on
The past	The future
Critical analysis	Creativity
Knowledge	Insight
Passive understanding	Active understanding
Absolute detachment	Emotional involvment
Manipulation of symbols	Manipulation of events
Written communication and neutrality	Personal communication and influence
Concept	Problem or opportunity

Bien que le trait nous semble un peu trop souligné, il n'en demeure pas moins que les critères de scientificité "habituels" se rapprochent plus de la première colonne que de la seconde. Il n'est donc pas étonnant que les chercheurs soient peu attirés par un domaine difficile et par des objets qui sont en contradiction avec leur culture dominante. Ils peuvent aussi se laisser "contaminer" par l'objet qu'ils examinent et, donc, perdre tout recul en s'éloignant des critères minimums de scientificité (qui restent à préciser !).
MONSTED Mette (1989) , p. 5 et 12 ; GIBB Allan A. (1986).

aisément disponibles[131], confrontés à l'impérative nécessité de "prouver" que le domaine de l'entrepreneurship pouvait s'insérer dans le monde académique à parité avec les autres disciplines[132] [133], ont été conduits à privilégier, de manière systématique, la méthode empirique reposant sur l'exploitation statistique de questionnaires[134].

Au début des années 90, le domaine de l'entrepreneurship, après s'être imposé comme un champ scientifique autonome, risque de se perdre en voulant tout embrasser.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

[131] Il est intéressant de retracer la carrière de ceux qui, en 1990, dominent la discipline. K. Vesper, I MacMillan, A. Cooper, T.Tyebjee, D. Baumann, ont des diplômes d'ingénieurs ; W. Bygrave, A. Bruno, I Litvak sont physiciens ; W. Dunkleberg est économiste ; Y Gasse, N. Fast, R. Hisrich, B. Kirchhoff, R. Knight, R. Ronstat, J. Timmons, N. Churchill, W. Gartner, H. Stevenson sont des gestionnaires ; J. Hornaday, A. Casrud sont psychologues. Les origines sont diverses. De plus, il faut noter que bon nombre d'entre eux ont été ou sont encore dirigeants-fondateurs d'entreprises (tout comme l'avaient été Cantillon et Say).

[132] Comme cela a été le cas avec le management stratégique, les chercheurs du domaine de l'entrepreneurship ont été "contraints" de faire la preuve que leur intérêt pour le domaine n'était pas motivé par leur incapacité à "se faire une place" dans les domaines plus "nobles", comme la finance ou le marketing, du fait de leur incapacité à maîtriser "la technique de la recherche scientifique" (de même que le médecin généraliste serait celui qui a été incapable de réussir l'examen lui permettant d'accéder à la spécialité, devenant, pour beaucoup, un médecin de deuxième catégorie). Ivancevich écrit que face au dogme de l'organisation en départements des business schools américaines (n'est-ce pas la même chose en France ?), les chercheurs des domaines nouveaux comme "les affaires internationales", "le management des systèmes d'information" ... et "l'entrepreneurship : "(...) are outsiders that are assumed to lack research rigor and intellectual substance".
IVANCEVICH John H. (1991), p. 2.

[133] Bien que dans l'introduction des actes de la Babson Conference, les éditeurs écrivent "(...) entrepreneurship is a new and exciting area of study and not yet a discipline".
Frontiers of Entrepreneurship Research, 1989, p. xv.

[134] Parmi les critères utilisés pour être admis à publier dans Journal of Business Venturing ou pour présenter une communication à la Babson Conference, figure, en bonne place, la nécessité que la recherche fasse état de données empiriques. Les propositions d'articles ne satisfaisant pas à ce critère sont rejetées, sauf si elles émanent de chercheurs ayant acquis une très grande notoriété.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

CHAPITRE II

L'ENTREPRENEURSHIP :

CONSTATS ET CONTRIBUTIONS

> "We continue to know very little about entrepreneurs, even though there is much interest and many publications on the subject. Much of the material is fragmented and highly controversial. (...) Selection of the appropriate basis for defining and understanding the entrepreneurial person creates a challenging problem for academic researchers and writers"[135]

Depuis son apparition, le terme entrepreneur n'a pas réussi à réunir un consensus quant à sa définition. Cette difficulté sémantique n'a, du reste, rien d'original dans les sciences sociales. Dans un premier temps, nous proposerons un état des lieux concernant les aspects sémantiques du champ de l'entrepreneurship, puis nous tenterons d'apporter une contribution qui sera un des fondements importants de notre modélisation.

Soulignons que notre travail ne prend en compte que les travaux de la communauté scientifique spécialisée sur l'entrepreneurship[136]. Nous ne commenterons pas les définitions données du concept d'entrepreneur par les chercheurs des autres disciplines qui n'interviennent pas activement dans le domaine. Ceci constitue une limite de notre travail, mais est cohérent avec notre démarche générale qui "suppose" l'existence d'une communauté scientifique spécifique. Bien qu'elle se soit constituée récemment, elle acquiert sa légitimité à la fois du fait de la demande sociale qui lui est faite et parce qu'elle se réunit autour d'une hypothèse acceptée par tous ses membres : l'individu (l'entrepreneur) comme condition nécessaire de la création de valeur ou de l'innovation.

135 CUNNINGHAM Barton J. et LISCHERON Joe (1991), p. 45.

136 Plus précisément de celle qui se rassemble autour de la Babson Conference (Frontiers of Entrepreneurship Research), du Journal of Business Venturing et de Entrepreneurship Theory & Practice. Les conférences organisées par l'ICSB et l'ECSB prennent davantage en compte ce qui a trait à la PME.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

A. La sémantique : un obstacle majeur pour le progrès dans le champ scientifique[137] de l'entrepreneurship

> "One of the obstacles to more fruitful research, according to Churchill, is the numerous and differing definitions of entrepreneurship: small, new, larger, growing how fast, etc. What are we really talking about?"[138]

1. Est-il vraiment nécessaire de définir les concepts ?

> "One of the frequent complaints about current research on small business owners and entrepreneurs is the lack of a widely accepted definition of these terms"[139]

Le concept d'entrepreneur souffre ou bénéficie (selon le point de vue où l'on se place) d'un statut polysémique[140]. Le champ de l'entrepreneurship recouvre des objets qui apparaissent, de prime abord, comme très divers[141]. Dans certaines recherches il est difficile de repérer de quoi il est vraiment question, sinon en examinant comment ont été constitués les échantillons examinés.

Est-il vraiment nécessaire de définir le champ de l'entrepreneurship et le terme d'entrepreneur ? Face à cette question, quatre attitudes peuvent être mises en évidence dans la communauté scientifique.

a) Pour une petite minorité[142], la réponse est non : il n'y a pas de difficulté, c'est évident. Ou comme le disent certains[143] : "l'entrepreneurship c'est comme la pornographie, je sais si cela

---

137 Pour reprendre les termes de Bourdieu, un champ scientifique est : "Le lieu d'une lutte de concurrence qui a pour enjeu scientifique le monopole de l'autorité scientifique inséparablement définie comme capacité technique et comme pouvoir social".
BOURDIEU Pierre (1976).

138 HORNADAY John, TIMMONS Jeffry et VESPER Karl (1983), p. ix.

139 BROCKHAUS Robert H. et POHLMAN Randolph A. (1987).

140 Pour une revue de la littérature concernant les différents sens donnés par les auteurs aux concepts d'entrepreneur et d'entrepreneurship, il est possible de se reporter à l'article de Gasse : GASSE Yvon (1985).

141 A titre d'illustration, dans une même conférence (celle de Babson College, en 1988) ont été exposées des recherches aussi différentes que :
- "The management of failure: A key to organizational entrepreneurship". D. Muzyka y examine la manière dont les dirigeants d'activités innovantes gérent l'échec dans les grandes entreprises.
- "Entrepreneurial typologies: Definitions and implications". C. Woo et al. proposent une typologie des nouveaux dirigeants propriétaires de commerces (création, transfert, acquisition...).

142 Parmi les chercheurs, car cette position est fréquente chez les praticiens.

143 MITTON Daryl G. (1989), p. 9.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

en est lorsque je le vois !"[144]. Cette argumentation n'est pas nouvelle, notamment pour les philosophes, mais elle porte en elle-même ses limites, surtout lorsque l'analogie se trouve exprimée par un WASP[145].

b) Pour d'autres, le champ de l'entrepreneurship est à la fois trop récent et si important pour le devenir de la société, qu'il n'est pas opportun de s'encombrer des problèmes "stériles" de définition. Il est urgent d'accumuler des résultats empiriques. Dans un ouvrage[146] faisant état des résultats d'un séminaire rassemblant de nombreux chercheurs (nord-américains et européens), destiné à définir des priorités de recherche dans le domaine, Peterson recommande aux participants de ne pas passer trop de temps en "vaines" controverses concernant les problèmes de définition[147]. Cette position, si elle pouvait encore être défendue au début des années 80, nous semble dépassée aujourd'hui : les données empiriques sont peut-être "trop" abondantes.

c) Certains procèdent par affirmation, en énonçant, avec force, leur propre conception de ce que doit être le champ de l'entrepreneurship. Duffy et Stevenson[148], par exemple, remettant en cause la définition classique de l'entrepreneur, écrivent :

> "Research conducted over the past two years on Harvard MBAs has convinced us of the impropriety of equating entrepreneurship with self-employment. Equally inappropriate for research purpose is the exclusive identification of either term with business startups. Such conviction is certainly at odds with the historic dicussion of entrepreneurship, a discussion usually based on interviews and analysis of groups of individuals who have been handpicked for their status of owner/managers or as founders of ongoing business concerns. Such research has, more often than not, resulted in the verbal rendering of a profile: the consummate entrepreneur. This character type -witch emerges from a psychological inventory of early, usually negative, childhood and adolescent experiences- is a useful tool for understanding human motivation. It does not, however, tell us much about how these people differ from the rest of the population, nor does it help to explain the increasing supply of entrepreneurs to meet a technological, capitalistic society's "demands" for individuals to take advantage of the opportunities created by changing environment. In business to a greater extent than academic circles, a new and broder definition of entrepreneurship has been in use for several years. Those who are opportunity-driven, who are capable of identifying and growing a new market for a new product

144 Ces propos concernant la pornographie sont attribués au juge Steward de la cour suprême des E.U. par Sandberg.
SANDBERG William R. (1992), p. 73.

145 White American Saxon Protestant.

146 PETERSON Rein et AINSLIE Kimble (1988), p. 12.

147 Bien sûr, il ne sera pas vraiment entendu !

148 Howard Stevenson est titulaire de la chaire d'entrepreneurship de la Harvard Business School... Nous pouvons remarquer, ici, une influence schumpeterienne.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

> or service are the professional entrepreneurs[149], and they operate wherever the environment is most congenial"[150]

Cette manière de procéder trouve sa limite dans le fait que d'autres chercheurs, ayant une réputation analogue, donnent des définitions différentes[151], sans que puisse se dégager un consensus. Comme l'écrit Curran, "Entrepreneur is a halo word"[152].

d) Enfin, de nombreux chercheurs admettent, aujourd'hui, que des définitions différentes peuvent être utilisées selon les problématiques de recherche retenues. Vesper qui est un des pères fondateurs du champ, exprime ce point de vue lorsqu'il écrit :

> "How the subject of entrepreneurship is defined can be anyone's choice, and a variety of definition can sometime be helpful. In this discussion the definition will be viewed as a target at whose center is new independant business creation. Radiating out from that point can be other useful meanings which have only some aspects in common with that core. Personal business entry through acquisition may be one offshoot; individual behavior that is initiative rather than directed may be another; business performance that is innovative or fast-changing yet another; and so forth. But the main focus in the remarks on entrepreneurship that follow here will be its association with new business startup"[153]

Ceux qui se rattachent à ce courant de pensée expriment d'ordinaire trois idées forces :

- il est nécessaire de définir aussi précisément que possible les concepts utilisés ;
- des conceptions différentes peuvent coexister : chaque problématique conduisant le chercheur à découper ou à représenter la réalité de la manière la plus propice à la résolution du problème particulier qu'il cherche à traiter ;

---

[149] Ce texte introduit la présentation d'une étude systématique, menée auprès des anciens de la Harvard Business School, visant à différencier les caractéristiques des entrepreneurs et des managers. Le contexte n'est pas indifférent. Remarquons aussi que les auteurs opérationalisent leur définition d'une manière qui ne serait pas surprenante s'ils faisaient référence à la "théorie de l'attribution" mais qui, pour une recherche de type classique, est assez étonnante. Afin de classer chaque individu de la population concernée entre entrepreneur et manager, les auteurs leur ont tout bonnement posé la question suivante : "Do you consider yourself as entrepreneur?: Yes No" ! Ainsi, serait entrepreneur celui qui déclare l'être.

[150] DUFFY Paula B. et STEVENSON Howard H. (1984), p. 461.

[151] A titre d'illustration, voici quelques définitions :
Smith et al : "An Entrepreneur has been defined as the individual who is primarily responsible for gathering together the necessary ressources to initiate a business". Casson : "un entrepreneur est quelqu'un de spécialisé dans la prise (intuitive) de décisions (réfléchies) relatives à la coordination de ressources rares". Hébert et Link : "The entrepreneur is someone who specializes in taking responsability for and making judgemental decisions that affect the location, form, and the use of goods, resources, or institutions". Casrud, Olm et Eddy définissent l'entrepreneur comme : "An individual who is willing and able to engage in personal risk taking and reponsability, while at the same time combining the means of production and credit, in the expectation of realizing profit and/or other specific objectives such as power and prestige".
SMITH Norman et al (1982), McCAIN Gary et WARREN Audrey (1982), p. 68 ; CASSON Mark (1991), p. 22 ; HEBERT Robert F. et LINK Albert N. (1989), p. 47 ; CASRUD Alan L., OLM Kenneth W. et EDDY Georges G. (1986), p. 368.

[152] CURRAN James (1986), p. 17.

[153] VESPER Karl H. (1988 b), p. 1.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

- lors de la présentation de leurs travaux, les chercheurs doivent impérativement préciser la manière dont ils ont défini et rendu opérationnels leurs concepts[154].

Pour nous, ne pas suivre ces préceptes expose les chercheurs à :

- ne pas prendre assez conscience des limites de validité des résultats obtenus et à prendre le risque de procéder à des généralisations abusives ;
- ne pas porter assez d'attention, pour les recherches empiriques, à la définition et à la sélection des échantillons : les résultats de la recherche peuvent alors se révéler décevants et/ou discutables ;
- compromettre toute possibilité de consolidation des résultats obtenus.

Mais cette position n'est pas exempte de risques. Ce qu'écrit Mouchot à propos du mot science pourrait l'être également pour le vocable entrepreneur : "Il est bien clair que lorsqu'un mot est sollicité à ce point, il perd tout sens précis et qu'il peut être alors remplacé par n'importe quel autre mot (...)"[155]. A force d'élargir le sens du mot entrepreneur, pour que chacun puisse trouver sa place académique par rapport à ce mot magique et symbolique, il court le risque de ne plus pouvoir servir que de support à des discours généraux, idéologiques ou politiques, et de perdre ainsi toute opérationalité scientifique, puisqu'il recouvrirait des réalités tellement différentes que deux individus susceptibles d'être qualifiés d'entrepreneur pourraient n'avoir pas plus de points communs que deux individus choisis d'une manière aléatoire dans la totalité de la population[156].

---

154 Ceci est dit plus crûment par Sexton : "If you want to call an entrepreneur the person that steals watches and sells them on the street corner or someone that develops a large multinational business, just make it clear so that when others try to replicate the study they can".
SEXTON Donald (1988 b), p. 26.

155 MOUCHOT Claude (1986), p. 13.

156 Perroux avait déjà mis en évidence ce problème, comme d'ailleurs bien d'autres, lorsqu'il écrivait : "Les Ford, les Rockefeller, les Rathenau, les Stinnes exercent des fonctions dont l'ampleur et les caractères contrastent avec celles de l'industriel quasi artisanal ou du boutiquier du coin ; les mobiles, ici et là, ne sont plus les mêmes. Lorsque l'économiste range des réalités et des types aussi variés dans un même concept, lorsqu'il les analyse sous des catégories aussi générales que celles de -travail- , de -direction-, d'-organisation- ou d'-assomption du risque-, il nous aide imparfaitement à comprendre l'économie contemporaine".
PERROUX François (1961), p. 686.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

2. Les éléments du débat et les freins pour l'établissement d'un consensus

> entrepreneurship are downright porous. No dominant paradigm exists to repel new ideas; self-appointed defenders of the faith themselves disagree on doctrine"[157].

Plutôt que de faire une revue, sans doute fastidieuse, des différentes définitions proposées par les uns ou les autres, saisissons l'opportunité que nous offre une recherche conduite par Gartner[158] qui est un de ceux ayant fait le plus progresser le domaine ces dernières années. Il tente d'apporter une réponse à la question : "What are we talking about when we talk about entrepreneurship ?" [159]. Pour ce faire, il a utilisé une méthode Delphi à trois tours. L'objectif de l'étude était de recueillir les avis d'experts[160] quant à la définition du mot entrepreneurship. Les résultats de l'étude ne sont pas surprenants : il n'y a pas d'accord sur une définition, chacun semble avoir la sienne[161]. Cependant, certains thèmes se dégagent et la création d'entreprise est spontanément conçue comme étant au cœur du sujet. A l'aide d'une analyse factorielle, l'auteur dégage 8 thèmes[162] :

1. l'entrepreneurship touche à l'entrepreneur comme un individu ayant des caractéristiques particulières ;
2. l'entrepreneurship a trait à l'innovation en général ;
3. l'entrepreneurship, c'est la création d'une organisation ;
4. l'entrepreneurship, c'est la création de valeur ;
5. certains réservent l'entrepreneurship au seul secteur privé, d'autres estiment qu'il peut concerner le secteur public ;
6. l'entrepreneurship intéresse les organisations en forte croissance ;
7. l'entrepreneurship implique quelque chose d'unique ;

---

[157] SANDBERG William R. (1992), p. 78.

[158] GARTNER William B. (1990).

[159] Ou comme il l'écrit : "Is entrepreneurship just a buzzword, or does it have particular characteristics than can be identified and studied?".
GARTNER William B. (1990), p. 16.

[160] Essentiellement des universitaires. Les hommes d'affaires et les politiciens qui, à l'origine, avaient été pressentis n'ont pas accepté d'y participer (44 répondants au premier tour, 41 au deuxième et 34 au troisième).

[161] La conclusion de l'article est "A definition of entrepreneurship has yet to emerge".

[162] L'analyse factorielle utilise 90 variables pour 41 observations ! Les 8 facteurs expliquent 67,3% (seulement) de la variance...

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

8. l'entrepreneurship concerne les dirigeants propriétaires ;

Gartner s'en tient à l'exposé des résultats de l'analyse factorielle[163], nous allons tenter, pour notre part, d'aller au-delà.

Nous reviendrons sur le premier thème plus tard, mais remarquons, dès à présent, qu'il s'agit soit d'une tautologie (l'entrepreneurship c'est l'étude de l'entrepreneur), soit d'une mauvaise interprétation du sens de la question[164], soit d'une erreur de raisonnement logique[165].

Les thèmes 2, 4 et 6 semblent "s'emboîter", la création de valeur peut se faire en ayant recours à une innovation, mais toute innovation doit nécessairement comporter la création de valeur (sinon il s'agit d'une invention). L'innovation est un cas particulier de la création de valeur. La croissance rapide n'est qu'un degré supplémentaire dans la création de valeur ; le thème 5 précisant si cette création de valeur doit être réservée au seul secteur privé.

Le thème 7 rassemble un certain nombre de qualités ou de comportements que doivent avoir généralement les entrepreneurs innovateurs ou ayant initié des affaires à fort potentiel de croissance (créer un avantage compétitif, une manière différente de penser, identifier un marché...) et, donc, peut se ramener aux thèmes 2 et 6.

Le thème 8 reprend la définition classique de l'entrepreneur comme étant celui qui assume la responsabilité et le risque.

[163] L'analyse factorielle fait largement appel au jugement et à l'interprétation du chercheur. Ceci est particulièrement le cas ici car Gartner a été conduit à procéder à une analyse de contenu pour dégager 90 attributs liés à la définition de l'entrepreneurship. Ces 90 attributs ont été évalués sur une échelle de Lickert (de très important à pas important) par 41 experts, ceci conduisant à l'identification de 8 facteurs ou thèmes. Cette méthode, si elle est familière aux chercheurs du domaine, n'est pas sans inconvénients : elle ignore notamment les relations d'inclusion.

[164] La question était : "How important is each attribute to your definition of entrepreneurship? ".

[165] Certes, dans le champ de l'entrepreneurship, il paraît légitime de faire l'hypothèse, et de tenter de la vérifier, que les entrepreneurs possèdent des caractéristiques particulières. Mais, pour étudier et prouver cela, il faut, en pratique, adopter la séquence suivante : définition d'une population particulière (qui a créé une entreprise, développé une innovation ou qui est propriétaire dirigeant ...) pour ensuite tenter de mettre en évidence des caractères spécifiques à comparer aux caractéristiques d'un ou de plusieurs échantillons témoins.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Gartner dégage deux groupes : ceux qui mettent l'accent sur les caractéristiques de l'entrepreneur et ceux qui se préoccupent du résultat de leurs actions[166]. Le thème de la création d'organisation paraît être un point de convergence entre tous[167].

A peu de choses près, il s'agit de l'analyse qu'avait déjà proposée Long[168] :

- l'entrepreneur est celui qui réunit et combine des moyens de production (Say) : cette définition large inclut tous les chefs d'entreprise, propriétaires ou non, et plus largement les responsables d'organisation ;
- l'entrepreneur est celui qui assume le risque de l'incertain (Cantillon) : cela exclut ceux qui n'engagent pas leurs propres ressources ou, du moins, ceux qui n'ont rien à perdre (ni à gagner ?) dans l'entreprise (cadres salariés, organisations sans but lucratif)[169] ;
- l'entrepreneur est celui qui introduit et conduit l'innovation (Schumpeter) : cela élimine les dirigeants, propriétaires ou non, qui administrent une organisation stable existante, les créateurs d'entreprise qui procèdent par imitation...

Bien loin de se rapprocher, les points de vue ont divergé depuis le début des années 80. En introduction d'un des premiers ouvrages fondateurs du champ, Vesper écrivait "This book maps the frontiers of entrepreneurship research. The overall field of entrepreneurship is loosely defined as the creation of new business enterprise by individuals or small groups"[170], mais, Duffy et Stevenson, comme nous l'avons vu, font un ardent plaidoyer en faveur des entrepreneurs professionnels champions de l'innovation.

Plusieurs facteurs ont contribué à l'élargissement du champ de l'entrepreneurship en direction de l'innovation et de ce qu'il est convenu d'appeler l'intrapreneurship.

D'abord, les conditions de production de la recherche : l'entrepreneurship s'est développé essentiellement dans les business schools américaines qui se sont vues dotées par certaines

166 Ces résultats sont issus d'une analyse typologique à partir des 8 thèmes retenus. Ces deux groupes semblent se dégager, bien que ces résultats doivent être considérés avec précaution.

167 Cependant, pour certains, toutes les créations d'organisation font partie du domaine, alors que pour d'autres, seules celles qui sont basées sur une innovation ou qui sont promises à une forte croissance doivent être retenues.

168 LONG Wayne A. (1983).

169 Du reste, les études portant sur l'intrapreneurship tendent à montrer que le fait que les intrapreneurs ne bénéficient pas ou peu des résultats de leurs entreprises est un frein sérieux pour le développement de telles politiques.
VIJAY Sathe (1985).

170 VESPER Karl H. (1982), p. xxxi.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

grandes entreprises ou fondations de chaires d'entrepreneurship. Les "clients" privilégiés et solvables de ces institutions sont les grandes organisations[171] qui sont légitimement plus préoccupées par les problèmes de l'innovation que par la création d'entreprise *ex nihilo*. D'une certaine manière, il s'agit, par le biais de l'entrepreneurship, d'une remise au goût du jour du thème de l'innovation, mais avec un point de vue centré sur celui qui conduit l'innovation et non plus, seulement, sur les processus organisationnels à proprement dit ou la stratégie et la planification. Ceci s'intègre dans un mouvement plus vaste qui privilégie les approches focalisées sur l'individu comme moteur du progrès économique, plutôt que sur l'organisation et la planification, même si les problèmes organisationnels sont abordés. La problématique nouvelle (peut-être pas si nouvelle d'ailleurs) peut se résumer ainsi : qui sont ceux qui innovent ? Comment procèdent-ils ? Comment peut-on leur permettre de s'épanouir dans les organisations ? Cette évolution est, sans doute, une conséquence de la remise à la mode des théories libérales, ainsi que de l'accroissement de la turbulence économique et technologique qui provoque les difficultés actuelles de la prévision.

Ensuite, il est plus facile de conduire des recherches dans les grandes entreprises, l'administration ou les organismes financiers[172], qu'auprès des créateurs d'entreprise, pour deux raisons essentielles :

- ce qui se passe dans une grande organisation est plus formalisé, moins lié à un individu particulier et, donc, plus aisément observable ;
- les cadres et les dirigeants des grandes entreprises ont une culture commune avec les chercheurs des écoles de gestion[173] et ils disposent de plus de moyens et de temps à consacrer à la "recherche".

Enfin, il s'agit peut-être d'une fuite en avant. La création d'entreprise a fait l'objet d'un nombre important de recherches empiriques, sans qu'apparaissent des résultats convaincants. Il devient alors de plus en plus difficile, en utilisant la méthode scientifique "classique", de produire des recherches originales. La tentation est forte de déplacer le problème en changeant d'objet, de façon à explorer des terrains encore relativement vierges[174].

---

[171] Mais aussi les étudiants qui, pour le plus grand nombre, seront recrutés par les grandes entreprises. Ceci est d'autant plus vrai que l'école est prestigieuse.

[172] La seconde partie des années 80 a été marquée par un développement considérable des recherches concernant le capital risque.

[173] Ils sont issus du même moule !

[174] Les chercheurs se conduisent comme les entrepreneurs de Stevenson ou de Kirzner et de Von Mises, ils sont à l'affût d'opportunités constituées par des thématiques correspondant à l'évolution de la demande sociale...

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

B. Les contributions à la clarification sémantique de l'entrepreneurship

Constater et regretter les difficultés d'ordre sémantique du domaine de l'entrepreneurship ne fait guère avancer le problème[175].

> "Good science has to begin with good definitions. Perhaps some empiricists believe they can function without precise definitions, but we doubt it. How, for instance, can empiricists know what phenomena they are studying if they cannot define what they have observed? What is clear is that theorists cannot function without exact definitions"[176]

Bien que, pour notre part, nous reconnaissions être tout à fait incapable de définir, dans l'absolu, ce qu'est "la bonne science" ou "une bonne définition", nous rejoignons l'analyse de Bygrave et Hofer quant à l'absolue nécessité de définir les concepts utilisés, au moins lorsqu'il ne s'agit pas d'études empiriques exploratoires.

Un champ scientifique ne peut se développer et se justifier que s'il permet de faire progresser les connaissances. Il nous faut donc tenter de comprendre ce qui amène le champ de l'entrepreneurship à une impasse sémantique, pour ensuite essayer de mettre en évidence ce qui peut constituer un point d'ancrage pour le domaine, et procéder, enfin, à des classifications plus "fines". Nous pourrons alors tenter d'avoir un discours qui se rapprochera de ce qu'il est convenu d'appeler la science ou, plutôt, de donner des arguments pour légitimer le champ scientifique en contribuant à une articulation du savoir.

[175] Ou, pour reprendre la formule de Simon, "You can't beat something with nothing". SIMON Herbert A. (1979).

[176] BYGRAVE William D. et HOFER Charles W. (1991), p. 15.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

1. A l'origine de l'impasse : l'essentialisme et l'oecuménisme sémantique

Le champ de l'entrepreneurship s'est constitué récemment. C'est ce qui explique le fait que les chercheurs du domaine ne prêtent que peu d'attention aux problèmes sémantiques, et que, trop souvent, ils aient eu une tendance fâcheuse à réifier le concept d'entrepreneur. Cette réification[177] du concept abstrait d'entrepreneur, conséquence fréquente de l'essentialisme, est ce qui nous semble avoir conduit le domaine de l'entrepreneurship dans une impasse.

Traçons à gros traits la logique de notre raisonnement. Partant du principe que l'entrepreneur est un objet transcendant, faisant l'objet de demandes sociales multiples de la part de nombreux acteurs, il devient naturel de rechercher quelles sont les caractéristiques principales le distinguant d'autres objets. *L'entrepreneur objet unique* doit nécessairement posséder des traits stables qui le différencient. S'ils sont dégagés avec habileté, ces traits devraient permettre aux scientifiques de proposer des modèles prédictifs de l'apparition du phénomène. Il deviendrait possible de tenter d'agir sur eux de façon à susciter plus de vocations...

C'est ce que Kilby met en évidence lorsqu'il écrit dès 1971 :

> "The search for the source of dynamic entrepreneurial performance has much in common with hunting the Heffalump. The Heffalump[178] is a rather large and very important animal. He has been hunted by many individuals using various ingenious trapping devices, but no one so far has succeeded in capturing him. All who claim to have caught sight of him report that he is enormous, but they disagree on his particularities. Not having explored his current habitat with sufficient care, some hunters have used as bait their own favorite dishes and have then tried to persuade people that what they caught was the Heffalump. However, very few are convinced, and the search goes on"[179].

La chasse à l'Heffalump a donc continué et s'est intensifiée avec l'accroissement de la demande sociale, sans que les "chasseurs" se soient mis d'accord sur ce qu'est l'Heffalump. Tous sont d'accord pour affirmer que l'entrepreneur existe, ils l'ont rencontré ou en ont entendu parler (Steve Job, Hobson...). Chacun entreprend une recherche, à partir d'une problématique particulière, qui conduit à recueillir des données auprès d'un échantillon constitué à cet effet. Les résultats s'accumulent, mais ils restent peu probants et souvent contradictoires. Pour les chercheurs, il paraît alors évident que les objets étudiés sont différents et, en définitive, qu'ils n'ont rien en commun (les propriétaires de petit commerce versus les créateurs d'entreprise high-tech à fort potentiel de croissance, par exemple). Il devient nécessaire d'affirmer, haut et fort, que ce qui a été étudié c'est bien l'entrepreneur, les autres ayant examiné un objet

---

[177] Burell et Morgan opposent "nominalism" et "realism".
BURELL Gibson et MORGAN Gareth (1979), p. 4.

[178] L'heffalump est un animal mythique de contes pour enfants écrits par A.A. Milne, Winnie-The-Pooh (1926)...

[179] KILBY Peter (1971), p. 1.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

différent[180]. Les chercheurs sont ainsi amenés à parler les uns après les autres plutôt que les uns avec les autres. Plus grave encore, cela favorise les généralisations abusives. L'accumulation du savoir ne peut pas se réaliser, il s'agit, en fait, de simples juxtapositions de discours qui peuvent avoir, par ailleurs, un grand intérêt.

Un moyen pour sortir de ces difficultés consiste à tenter de repérer des "sous-espèces" possédant des caractéristiques homogènes. Les typologies sont un des outils pour y parvenir. Mais ce programme ne demeure cohérent avec une perspective essentialiste, qu'à la condition que les différences entre ces "sous-espèces" ne soient pas telles que l'on ne puisse plus les considérer comme faisant partie d'une même famille. Il faut donc, de toute manière, trouver une ou des caractéristiques communes à ces "sous-espèces", pour pouvoir les considérer comme faisant partie de la même famille. A cet égard, la recherche n'a pas pu, à notre connaissance, obtenir des résultats significatifs, si nous mettons de côté les tautologies.

Il faut revenir sur les définitions basées sur les caractéristiques de l'individu comme susceptibles de définir le vocable d'entrepreneur (le thème n° 1 de l'étude de Gartner). Il n'est pas dans notre intention de "condamner" ce mode d'approche, de nous ériger en tribunal épistémologique, mais bien d'attirer l'attention sur ses ambiguï tés. Afin de mieux faire comprendre notre point de vue, prenons un exemple. Gibb qui occupe une place importante, mais particulière, dans la communauté scientifique de l'entrepreneurship[181], propose une analyse de ces problèmes sémantiques et une définition qu'il affirme être plus opérationnelle[182]. Après avoir présenté les attributs entrepreneuriaux ("Initiative, strong persuasive powers, moderate rather than high risk-taking ability, flexibility, creativity, independence/autonomy, problem-solving ability, need for achievement, imagination, high belief in control of one's destiny, leadership, hard work"), il écrit : "... the entrepreneur is someone who exhibits in his or her behaviour marked use of a combination of these « enterprising attribute ». As personal attributes they can be exercised anywhere, not only in a commercial/industrial or even a small business context"[183]. Gibb souligne que ces traits ne sont pas totalement innés, mais que la situation dans laquelle se trouve un individu et, notamment, le fait qu'il soit le dirigeant

[180] Comme le font Duffy et Stevenson, voir supra.

[181] Alan Gibb est professeur à la Durham University Business School en Grande-Bretagne, alors que l'essentiel de la communauté scientifique se situe en Amérique du Nord. Bien qu'étant un chercheur du champ ayant une grande réputation, il n'a pas, sauf erreur de notre part, joué de rôle dans l'organisation des Babson Conferences.

[182] Son but est de rendre plus opérationnelle la définition de l'entrepreneur pour "les managers, les enseignants et les chercheurs". C'est sans doute ce qui est à l'origine de la formulation que nous allons analyser. GIBB Alan A. (1990), p. 34.

[183] GIBB Alan A. (1990), p. 37.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

propriétaire d'une entreprise indépendante, renforce ces comportements entrepreneuriaux. Nous n'épiloguerons pas sur les difficultés liées à la justification du choix de ces traits, de leurs mesures et de leurs problèmes d'additivité. Le raisonnement nous semble le suivant : les entrepreneurs possèdent plus que d'autres les traits (X,Y,Z), alors être un entrepreneur c'est posséder les traits (X,Y,Z). Cela ne serait vrai que si, et seulement si, tous les entrepreneurs et seulement eux possédaient les traits (X,Y,Z)[184]. Dans le champ de l'entrepreneurship, personne n'a pu mettre en évidence de telles lois et il semble même qu'il y ait encore plus d'incertitudes aujourd'hui qu'il y a quelques années. Aussi, dans l'état actuel de nos connaissances, cette approche de la définition du concept d'entrepreneur nous semble reposer sur des inférences très fragiles, et provoquer la confusion dans la mesure où chacun peut légitimement définir l'entrepreneur à l'aide d'une ou de plusieurs caractéristiques choisies d'une manière arbitraire.

L'autre façon de tenter de sortir de cette impasse est de prôner une sorte d'oecuménisme sémantique, comme le font Cunningham et Lischeron[185]. Ils mettent en évidence 6 écoles de pensée intervenant dans le champ[186], pour affirmer ensuite qu'il est nécessaire de les réconcilier en reconnaissant qu'elles ont toutes leurs justifications et que chacune contribue à éclairer une facette du phénomène. Si nous rejoignons ces auteurs sur la pluralité des problématiques possibles, leur approche ne nous semble pas faire avancer le problème car elle nous ramène, d'une certaine manière, au raisonnement précédent. La parabole classique des aveugles et de l'éléphant fera mieux comprendre notre propos.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

184 Principe nomologique ou de la causalité stricte (pour tout x, si x est F alors x est G et donc si a était F alors a serait G), il s'agit de raison nécessaire et suffisante.

185 CUNNINGHAM Barton J. et LISCHERON Joe (1991).

186 Ces différentes écoles sont :
- la "great person school" pour laquelle les entrepreneurs sont nés entrepreneurs et ont des caractéristiques innées. Cette école s'intéresse d'ordinaire à des réussites spectaculaires ;
- la "psychological characteristics school" qui tente de découvrir les traits psychologiques particuliers des entrepreneurs ;
- la "classical school" mettant l'accent sur l'innovation et la créativité ;
- la "management school of entrepreneurship" qui met en avant la poursuite d'opportunités et les techniques de gestion ;
- la "leadership school of entrepreneurship" insistant sur les nécessaires qualités de leadership de l'entrepreneur ;
- enfin, l'"intrapreneurship school of entrepreneurship" qui, comme son nom l'indique, s'intéresse aux intrapreneurs.

Parabole des aveugles et de l'éléphant
Des aveugles furent, un jour, amenés à dire ou à définir ce qu'est un éléphant. Incapables de voir l'ensemble, chacun apporta une définition correspondant à la partie de l'éléphant qu'il avait pu toucher. L'un fut conduit à le définir comme quelque chose de long et de sinueux, une sorte de serpent car il se trouvait face à l'animal, alors que celui qui était situé sur son flanc le définissait, naturellement, comme une surface rugueuse et arrondie, et ainsi de suite. Chacun avait à la fois raison et à la fois tort. Les chercheurs dans les sciences sociales seraient comme les aveugles, incapables de voir un phénomène dans son ensemble, chacun serait amené à définir une problématique particulière pertinente avec son point de vue disciplinaire et, donc, à proposer une définition qui lui serait propre.

La difficulté pour ce raisonnement réside dans le fait que l'éléphant est toujours censé préexister, qu'il est une chose parfaitement indépendante du processus de recherche n'attendant qu'à être découverte par des chercheurs avisés. Nous ne sortons pas de la réification du concept abstrait d'entrepreneur. Cet oecuménisme[187], loin de faire progresser le débat (même si faire état des grands courants de pensée n'est pas une tâche inutile), contribue à l'obscurcir en n'apportant pas les articulations nécessaires à l'avancement du champ. Il est, à notre avis, un renoncement, la justification d'un anarchisme méthodologique qui condamne les chercheurs à parler les uns après les autres.

Comment sortir de cette impasse ? Il nous semble qu'**il devient nécessaire de renoncer à l'essentialisme et à cette réification**[188] **de l'entrepreneur**.

Tout objet scientifique ou concept abstrait est, pour les sciences sociales, un objet construit, produit par des chercheurs et non un objet "transcendant au processus de la recherche qui le viserait comme un en dehors, au contraire il est ce processus de recherche concrétisé"[189]. Un objet scientifique est construit de façon à être utile à la résolution d'un problème particulier. Il y

[187] Les auteurs écrivent : "Trying to suggest that one school of thought or set of criteria is more important than another is like trying to say that one religion is more godly than another".
CUNNINGHAM Barton J. et LISCHERON Joe (1991), p. 55.

[188] Morin écrit : "C'est parce qu'elle a absolutisé cette logique (objets immuables, hors du temps) que la pensée simplifiante a réifié tous ses objets. Cette réification, c'est évidemment la non-vie et la non-transformation, et c'est dans ce sens qu'Hegel pouvait dire, très vigoureusement : « L'identité n'est que la détermination du simple immédiat, de l'être mort. »**Erreur! Source du renvoi introuvable.** Cette logique permet de penser à l'avance le temps déterministe, mais elle doit courir après le temps aléatoire, le temps transformateur, le temps novateur". Cette réification a bien entraîné une non-prise en compte du temps dans le champ de l'entrepreneurship.
MORIN Edgar (1991), p. 191.

[189] DE BRUYNE P., HERMAN J. et DE SCHOUTHEETE M. (1974), p. 48.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

a ce qu'il est convenu d'appeler une rupture épistémologique entre le sens commun du terme et la définition scientifique de l'objet[190].

Cette rupture épistémologique est, du reste, patente dans les travaux de Schumpeter. L'approche fonctionnelle du concept d'entrepreneur, comme source de l'innovation et du processus de création-destruction, devient un instrument permettant de proposer un modèle dynamique susceptible de dépasser la statique des économistes classiques. Le concept d'entrepreneur, tel qu'il est utilisé par Schumpeter, est au service d'une problématique visant à comprendre comment les processus de développement économique se sont produits historiquement.

Pour tenter de progresser, nous utiliserons une approche pragmatique, à partir des principes suivants :

- l'entrepreneur ou l'entrepreneurship, c'est ce qu'étudient les chercheurs du champ de l'entrepreneurship ;
- si des chercheurs ont réussi à constituer une communauté scientifique active, c'est que "quelque chose" doit les réunir, ou, comme l'écrit Mouchot : "Il est tout aussi clair que l'utilisation d'un même mot - et indépendamment d'un phénomène de mode - signale au moins une proximité de signification"[191].

C'est à la recherche de ce "quelque chose" que nous allons, à présent, nous consacrer[192].

[190] Cette position extrême, qui fait d'un concept ou d'une idée une construction sociale, nous est utile "en réaction" contre l'essentialisme. Elle va nous permettre de réarticuler le concept qui, si l'idée est acceptée, va acquérir son autonomie. Morin, là encore, propose une formulation de ce problème qui nous paraît éclairante : "Pour concevoir cette complexité, nous devons rejeter tout idéalisme donnant aux idées et aux mythes une réalité en soi, et tout réductionnisme dissolvant la noosphère, soit dans l'esprit/cerveau (psychologisme), soit dans la société (sociologisme). Ce qui ne nous amène nullement à nier la part de vérité de l'un (l'autonomie et l'éventuelle souveraineté de l'idée) et de l'autre (l'enracinement psychologique et sociologique du mythe et de l'idée)".
MORIN Edgar (1991), p. 124.

[191] MOUCHOT Claude (1986), p. 281.

[192] Ou à la recherche de l'objectivité, au sens où serait objectif ce sur quoi les esprits s'accordent à un moment donné.
MOUCHOT Claude (1990).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

2. La dialogique individu/création de valeur au coeur de l'entrepreneurship

Il faut revenir sur les relations qu'entretiennent les termes entrepreneur et entrepreneurship. Le suffixe "ship" a une double signification :

- état d'être (entrepreneur en l'occurrence) ;
- compétence, expertise spécifique[193].

L'entrepreneurship ne peut donc être défini qu'en faisant d'abord référence à l'entrepreneur[194]. Comme toujours, pour dépasser des difficultés sémantiques, il est nécessaire de revenir au dictionnaire.

L'entrepreneur est :

- pour le Petit Robert : "Celui qui entreprend quelque chose... Personne qui se charge de l'exécution d'un travail... (éco) Toute personne qui dirige une entreprise pour son propre compte et qui met en oeuvre les divers facteurs de production en vue de vendre des produits ou des services... (ANT. Salarié, employé) ;
- pour l'Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English : "Person who organizes and manages a commercial undertaking" ;
- pour le Webster's Third New International Dictionary : "An organizer of an economic venture, especially one who organizes, owns, manages and assumes the risk of a business".

Les définitions sont proches, elles prennent toutes en compte l'individu, l'indépendance ou la responsabilité, elles mettent l'accent sur l'aspect commercial (but lucratif, vente sur un marché), elles insistent sur la notion d'entreprendre (tenter, prendre le risque...). L'entrepreneur est un patron d'entreprise. La communauté scientifique, se situant dans le domaine de l'entrepreneurship, semble avoir fait évoluer le sens de ce concept en exigeant, pour le moins,

---

[193] Pour le Français, les suffixes "at" ou "iat" ont une signification proche de "ship" en anglais. Ils signifient, en général, un état ou faire fonction (professorat, notariat...). Cependant, il ne contient pas aussi directement la notion de compétence ou d'expertise. Les québécois traduisent parfois le terme entrepreneurship par entreprenariat ou entrepreneuriat.

[194] Bygrave et Hofer appliquent les préceptes qu'ils ont eux-mêmes édictés, c'est-à-dire la nécessité de définir les concepts utilisés. Mais, à l'inverse, ils définissent d'abord l'événement et le processus entrepreneurial comme suit : "An entrepreneurial event involves the creation of a new organisation to pursue an opportunity. The entrepreneurial process involves all the functions, activities, and actions associated with the perceiving of opportunities and the creation of organizations to pursue them". Pour en déduire une définition de l'entrepreneur : "An entrepreneur is someone who perceives an opportunity and creates an organization to pursue it". La relation nous semble biunivoque. Notons que, ce faisant, ils énoncent leurs propres convictions qui sont en opposition avec celles de nombreux chercheurs du domaine.
BYGRAVE William D. et HOFER Charles W. (1991), p. 15 et 18.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

un critère de nouveauté[195] pour la création de valeur. Elle a étendu le concept à des personnes qui ne sont pas en position de direction au plus haut niveau, et a pris en compte les activités qui ne sont pas strictement commerciales.

L'entrepreneur est celui qui entreprend, se met à faire, organise quelque chose : à savoir la création de valeur (une entreprise, une innovation...). Nous sommes là au coeur du domaine. L'entrepreneur ne peut se définir qu'en référence à un objet (création de valeur), objet dont il fait partie, dont il est lui même la source ou le créateur et dont il est également le résultat. Nous avons affaire à une **dialogique sujet/objet**[196] qui résiste à toute tentative de logique disjonctive[197]. Nous retrouvons ici l'origine et le présupposé idéologique du champ disciplinaire, dont la légitimité dépend de l'acceptation ou du rejet de l'idée que l'individu est une condition nécessaire de la création de valeur. Cette perspective peut apparaître comme un truisme ou comme un sophisme[198]. Nous nous proposons de montrer qu'il n'en est rien, que ce point de vue peut permettre de mieux définir le champ, de comprendre l'origine des difficultés rencontrées et de servir de fondement à une modélisation d'un aspect particulier de l'entrepreneurship, la création d'entreprise. Au-delà, nous montrerons également que cette perspective comporte des conséquences très pratiques pour l'appui à la création d'entreprise.

Mais revenons sur le travail proposé par Gartner. Parmi les experts, Gartner fait apparaître deux groupes, ceux qui mettent l'accent sur les caractéristiques de l'entrepreneurship et ceux qui mettent l'accent sur le résultat, la création d'entreprise étant un thème partagé. La dialogique sujet/objet permet de comprendre qu'il s'agit plus de sensibilités ou de problématiques issues de points de vue disciplinaires différents que d'une réelle divergence. Du reste, la méthode utilisée[199] par Gartner relève d'une logique disjonctive qui mène inévitablement à une impasse pour la problématique de l'auteur[200]. En utilisant un outil d'analyse typologique, des différences de sensibilité se révéleront, le plus souvent, comme

---

195 Le Petit Robert, en utilisant le terme "entreprendre" qui signifie commencer, engager, hasarder, se mettre à faire quelque chose... introduit la notion de nouveauté, du moins pour l'acteur.

196 Ce terme, forgé par Morin, peut être défini de la manière suivante : "Le principe dialogique signifie que deux ou plusieurs logiques différentes sont liées en une unité, de façon complexe (complémentaire, concurrente et antagoniste) sans que la dualité se perde dans l'unité".
MORIN Edgar (1989), p. 15.

197 Dans la mesure où l'un ne peut pas exister sans l'autre, tout du moins dans le champ de l'entrepreneurship.

198 Nous espérons ne pas être considéré comme un "métasophiste sophistiqué" !
MARTINET Alain Charles (1990), p. 15.

199 Pas la méthode Delphi qui aurait pu conduire à une logique conjonctive, mais les analyses factorielles et typologiques qui amènent naturellement à disjoindre.

200 Ou plutôt la problématique sous-jacente qui nous semblait viser à déterminer **une** définition du domaine de l'entrepreneurship sur laquelle pourraient s'accorder les spécialistes. L'utilisation de la méthode Delphi, tout du moins au début de l'étude, en est un indice.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

étant des appartenances à des groupes différents. Mais, jugeons sur pièces. Gartner[201] a demandé à ses experts (34 réponses) de noter de 1 (not important) à 4 (very important) les 8 thèmes dégagés à l'aide de l'analyse factorielle. L'analyse typologique dégage deux groupes. Le groupe 2 est censé mettre l'accent sur le résultat. Cela veut-il dire, pour autant, que ses membres rejettent le sujet, l'entrepreneur comme objet pertinent dans le domaine ? Les résultats montrent que non, puisque la moyenne de ce groupe est de 2.43 alors que celle du groupe 1 (centré sur l'individu) est de 3.15 ! Nous pourrions continuer la démonstration.

Pour nous, le résultat (la création d'une entreprise par exemple) et le sujet (l'entrepreneur) sont inséparables. Ceci nous amène à définir l'objet étudié dans le champ de l'entrepreneurship de la manière suivante

L'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneurship est la dialogique individu/création de valeur[202].

Ceci ne suppose pas que cette dialogique soit fermée sur elle même. Dans le champ de l'entrepreneurship, il est fait l'hypothèse que l'entrepreneur est une condition nécessaire pour l'apparition du résultat, mais elle n'est certes pas suffisante[203]. De même, le résultat est une condition nécessaire pour que l'entrepreneur existe ou soit reconnu comme tel, mais, elle aussi, n'est pas suffisante[204]. Cependant, des problématiques différentes peuvent amener les chercheurs à accéder au champ de l'entrepreneurship en privilégiant un de ces deux aspects (par exemple, la création des entreprises innovantes). En tout état de cause, toutes les problématiques afférentes à ce champ devraient contenir les deux dimensions. Nous reviendrons sur ce point pour l'illustrer concrètement, mais il nous faut à présent tenter de rendre plus opérationnel le raisonnement. La dialogique individu/création de valeur peut être définie comme suit :

[201] GARTNER (1990), pp. 24-28.

[202] Voir la controverse entre Gartner et Carland.
GARTNER W. B., « Who is an entrepreneur ? »**Erreur! Source du renvoi introuvable.** (1988) ; CARLAND J.W, HOY F. et CARLAND J.A.C., « Who is an entrepreneur ? » is a question worth asking (1988).

[203] Il faut encore, par exemple, que l'environnement tolère l'activité de l'entrepreneur...

[204] Des entreprises nouvelles (au sens juridique du terme) sont parfois créées sous forme de filiales d'une autre ou d'autres organisations, sans qu'il soit possible d'attribuer à un individu particulier la paternité de ces nouvelles structures. Il n'y a pas dans le champ de l'entrepreneurship, tel que nous l'avons défini, de la littérature spécifiquement dédiée à ce thème.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

- l'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, il en détermine les modalités de production, l'ampleur... Il en est l'acteur principal. Le support de la création de valeur, une entreprise par exemple, est la "chose" de l'individu[205], nous avons :

Individu --> création de valeur

- la création de valeur, par l'intermédiaire de son support, investit l'individu qui se définit, pour une large part, par rapport à lui. Elle occupe une part prépondérante dans sa vie (son activité, ses buts, ses moyens, son statut social...), elle est susceptible de modifier ses caractéristiques[206] (savoir-faire, valeurs, attitudes...), nous avons :

Création de valeur --> individu

Il est clair que tel est bien le cas pour le dirigeant / créateur / propriétaire d'une jeune entreprise innovante en période de démarrage. Mais, cette dialogique peut être (ou se) dégradée (er). Ainsi, le responsable de la création et du développement d'une activité nouvelle innovante au sein d'une entreprise existante, qui anime plus qu'il ne dirige une équipe, sous la supervision attentive du chef d'entreprise, se trouve être aux limites ultimes du champ[207]. Il en va de même pour le chef d'entreprise vieillissant (ayant créé et fait se développer son entreprise, en demeurant le propriétaire et le dirigeant officiel) s'il a confié à un successeur toutes les tâches opérationnelles de direction pour, dans une demi-retraite, n'assumer plus que

[205] Mintzberg définit la stratégie entrepreneuriale comme étant une stratégie pour laquelle un individu est capable d'imposer sa vision à toute une organisation. Crozier et Friedberg distinguent quatre grandes sources de pouvoir correspondant à différentes sources d'incertitude pour une organisation : la maîtrise d'une compétence particulière, la relation de l'entreprise avec ses environnements, la maîtrise de la communication et de l'information, les règles organisationnelles générales. Le créateur d'entreprise *ex nihilo* tient dans sa main, le plus souvent, ces quatre sources de pouvoir. Il a, du moins au début du processus de création, tout pouvoir sur le projet qu'il cherche à construire : son projet est sa chose. Mais, dans la dialogique, il va créer une entreprise, système ouvert, qui, par essence même, va être modifiée par son environnement : l'individu sera lui aussi modifié par son projet.
MINTZBERG Henry (1991) ; MINTZBERG Henry et WATERS James A. (1985) ; CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard (1977), p. 83.

[206] Ou, comme l'écrit Martinet : "Le politico-stratégique fonctionne donc dans un univers conflictuel dans lequel la production de l'acteur est indissolublement mêlée à la production de lui-même (identité). Mais ce qui caractérise le politico-stratégique est aussi le calcul, la raison ou, à tout le moins, la rationalisation des luttes qui impliquent nécessairement effort de la pensée et langage".
MARTINET Alain Charles (1990), p 212-213.

[207] L'intrapreneur qui, dans des conditions analogues, a pris l'initiative du projet, a su convaincre sa hiérarchie et certains de ses collègues, a pu réunir les moyens nécessaires... doit être naturellement considéré comme un entrepreneur.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

le rôle d'un conseil de surveillance[208]. Pour que cette dialogique existe, il faut à la fois une liberté et une volonté stratégique de l'individu par rapport à l'objet. Le mini-cas suivant illustre ce propos.

Mini-cas MV
MV était, jusqu'à ce qu'il se mette à son compte, chauffeur routier salarié pour une entreprise du secteur agro-alimentaire, située dans une zone rurale éloignée des grands centres urbains. D'origine rurale, marié et père de trois enfants, il exerçait son activité salariée durant la matinée, tout en ayant conservé, avec son épouse, une activité agricole d'élevage. Son employeur ayant rencontré des difficultés économiques importantes, décida d'impartir son activité de transport (collecte et distribution) et proposa à ses chauffeurs le choix entre se mettre à leur compte ou être licencié. MV accepta, faute d'autre chose, la première proposition. Il racheta à son ancien employeur le camion qu'il conduisait auparavant, et signa avec lui un contrat le liant annuellement à son client unique. Dans la pratique, une seule chose avait changé pour lui, le revenu de son activité de transport était devenu incertain !

MV est-il un entrepreneur au regard de son activité de transport ? Il n'a pas pris l'initiative, pas plus qu'il n'a défini les modalités de son activité. D'ailleurs, s'il estime être un chef d'entreprise pour ce qui concerne son activité agricole, il considère qu'il est un employé ayant perdu les avantages liés au salariat pour son activité de transport. Il est, cependant, considéré comme un créateur d'entreprise et, souvent, en tant que tel, comme un entrepreneur qu'il ne serait pas dans la conception que nous avons proposée, puisqu'il n'y a pas dialogique individu/création de valeur, l'individu (MV) n'étant pas nécessaire à la création de valeur.

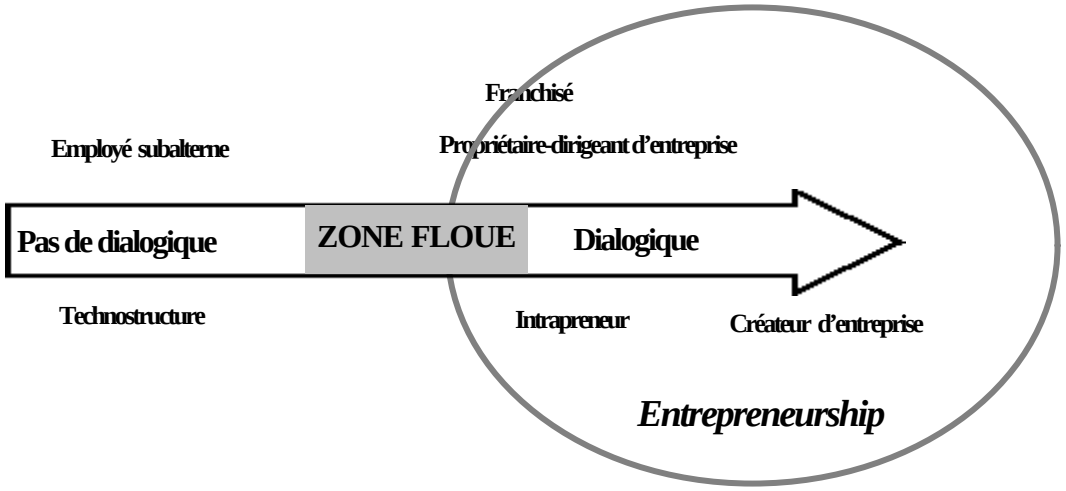
Dans les formes dégradées de la dialogique individu/objet, les limites du champ sont floues, laissant toute latitude à l'un ou à l'autre d'inclure ou de rejeter un phénomène de ce type du champ de l'entrepreneurship. Il est clair qu'une création de valeur pour laquelle aucun individu particulier ne pourrait être considéré comme étant une condition nécessaire, ne fait alors pas partie de notre champ[209]. Le schéma suivant illustre le propos :

[208] La notion de propriété ne nous semble pas une condition nécessaire et suffisante pour qualifier l'entrepreneur. Ceux qui mettent en avant la propriété utilisent, le plus souvent, la notion de dirigeant/propriétaire.

[209] Nous rejoignons ainsi Bird lorsqu'elle écrit : "Entrepreneurship is the intentional creation of value through organization, by an individual contributor or a small group of partners".
BIRD Barbara (1989), p. 37.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 5. Délimitation du champ de l'entrepreneurship au sens large



Cependant, deux difficultés demeurent.

La première a trait à la notion d'individu. Parfois, sans qu'à notre connaissance il soit possible d'avancer un chiffre, la création de valeur a pour origine, non pas un seul individu, mais une équipe[210]. Lorsque cette équipe est dirigée par un leader reconnu, sans lequel rien ne se serait passé, l'entrepreneur paraît sans conteste être ce leader. Mais, faut-il considérer comme faisant partie du domaine de l'entrepreneurship la création d'une entreprise initiée et dirigée par une équipe de quelques individus, le plus souvent deux ou trois[211], sans qu'il soit possible d'identifier un leader ? Pour notre part, nous sommes tenté de répondre par l'affirmative en retenant une des définition que donne le Petit Robert du terme individu : "Corps organisé vivant d'une existence propre et qui ne saurait être divisé sans être détruit". L'entrepreneur serait l'équipe, si nous admettons que rien n'aurait pu arriver si un seul des membres de l'équipe avait fait défaut, ou que toute défection soit assimilée à une disparition ou à une modification profonde de la dialogique individu/création de valeur (comme peut l'être une transmission d'entreprise). La création de valeur par une équipe considérée comme un entrepreneur pose des problèmes particuliers, qui ne seront pas abordés ici, mais constitue une voie de recherche intéressante pour l'avenir.

La seconde difficulté est liée à la notion de création de valeur. Le concept de valeur fait partie des notions classiques de la science économique dont tous les manuels font état[212]. Qu'est-ce

[210] La forme juridique adoptée par la nouvelle entreprise n'est pas un critère satisfaisant à cet égard, bien des SCOP (Sociétés Coopératives Ouvrières de Production) sont, en réalité, initiées et dirigées par des entrepreneurs alors que certaines sociétés de capitaux traditionnelles sont le fait d'équipes. Seul l'examen des modalités concrètes de fonctionnement de l'équipe peut montrer cette absence d'un leader.

[211] Assez souvent unis par des liens familiaux (couple, fratrie...).

[212] Voir, par exemple, un ouvrage classique : PIETTRE André (1961), pp. 89-96 et 250-265.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

que la valeur, quelle est son origine ? Nous n'avons pas l'intention d'entrer dans ce débat ancien (et un peu dépassé) qui a, cependant, des retombées directes pour notre champ. Pour certains[213], la valeur ne s'exprime qu'au travers de l'échange et, donc, du prix se formant sur un marché. Par conséquent, le domaine de l'entrepreneurship ne concerne que le secteur marchand, c'est-à-dire le secteur privé d'abord et, par extension, les organisations à but non lucratif (OBNL) et la partie du secteur public exerçant son activité essentiellement au travers de la vente de produits ou de services sur un marché. D'autres[214], considérant la valeur par rapport à la production et à ses coûts, sont conduits à étendre le domaine de l'entrepreneurship au-delà du secteur marchand. Un exemple fera mieux comprendre le débat. Faut-il considérer comme étant un entrepreneur, l'universitaire qui, par son charisme, son investissement personnel et son énergie, a pris l'initiative de fonder et de développer un laboratoire de recherche public reconnu comme un pôle d'excellence international, bien que ses ressources soient constituées essentiellement de fonds publics et non de la vente de services sur un marché ? Il y a bien dialogique individu/création d'une activité qui, en l'occurrence, est supposée nouvelle. Il est sans doute possible de parler, pour le moins, de comportement entrepreneurial ou de type entrepreneurial. Comme le montre le travail de Gartner, la communauté scientifique ne semble pas opposée à une conception large du domaine incluant le secteur non marchand[215]. Le mini-cas MV illustre aussi une autre difficulté liée à la conception de la valeur. L'entreprise de MV (une EURL) réalise bien un chiffre d'affaire(s)[216], à ce titre elle produit de la valeur sur un marché, celui du transport. Cependant, il ne semble pas que quelque chose ait réellement changé par rapport à la situation antérieure[217].

[213] Comme Condillac ou les premiers marginalistes autrichiens (Menger...).

[214] Essentiellement les économistes classiques (Stuart Mill, Say, Ricardo, Smith) et marxistes.

[215] Cette position semble cohérente avec le fondement même du champ. Considérer l'entrepreneur comme une source nécessaire de la valeur implique une vision plus centrée sur l'offre que sur la demande.

[216] Le "s" de chiffre d'affaires pourrait être supprimé dans la mesure où MV n'a qu'un client et qu'une affaire avec ce client !

[217] Soulignons que notre préoccupation n'est pas de soutenir que cette création de valeur est, dans tous les cas, un progrès pour la collectivité. Il nous faudrait définir cette notion de progrès, ce qui nous conduirait au-delà des limites de ce travail. De plus, une création de valeur peut parfaitement provoquer, par un effet pervers, la disparition d'une valeur encore plus grande (déséconomie externe) immédiatement ou à terme.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

3. Le changement : une notion indispensable

Ayant tracé les frontières larges du domaine de l'entrepreneurship, même si parfois ses limites sont floues, il nous faut, à présent, proposer un outil permettant de comprendre les différences de conceptions ou, plutôt, de sensibilités des chercheurs du domaine. Nous utiliserons une approche descriptive des problèmes de définition, fréquemment utilisée en gestion, et non une approche fonctionnelle[218].

Toute tentative d'opérationalisation d'un concept au travers d'un outil conduit souvent à perdre en rigueur ce qui est gagné en opérationalité. Nous n'échapperons pas à cet inconvénient. Nous proposerons, dans un premier temps, une forme générique du champ de l'entrepreneurship, puis nous en déduirons une forme dégradée[219], mais plus opérationnelle, pour classer les différentes recherches disponibles.

Si la dialogique individu/création de valeur forme, à notre avis, le point d'ancrage de l'entrepreneurship, c'est la notion de changement qui en complète le sens et en fait la diversité. L'entrepreneurship fait référence à un changement ou à quelque chose en train de se faire, à un temps créateur.

La dialogique sujet/objet s'inscrit dans une dynamique de changement créatrice[220].

Ce changement concerne la dialogique sujet/objet. Aussi, comme trop de chercheurs semblent le négliger, **deux points de vue doivent être pris en compte pour l'évaluation du changement** : le point de vue de la création de valeur et, donc, de l'environnement, et celui de l'individu. Le schéma suivant illustre cette approche.

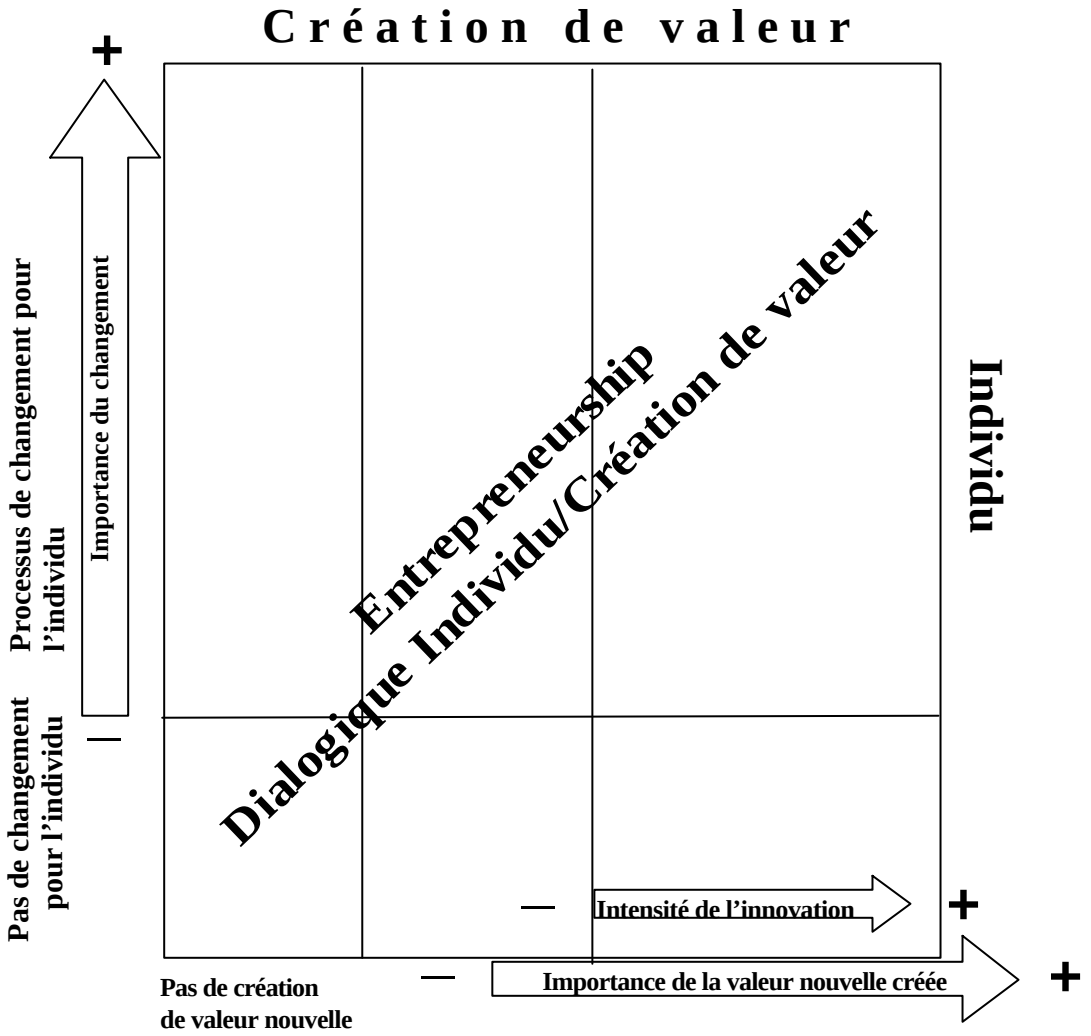
[218] Une approche fonctionnelle consiste à définir une fonction, tout objet remplissant cette fonction fait partie du domaine. Schumpeter utilise cette manière de faire lorsqu'il traite de l'entrepreneur.

[219] Au sens où elle perd de la rigueur théorique.

[220] Nous retrouvons ici la contribution d'Ansoff (dans la lignée de Schumpeter) qualifiant d'entrepreneuriaux les comportements stratégiques incluant des changements importants, des risques et de l'incertitude...
ANSOFF Igor (1965).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 6. Le domaine de l'entrepreneurship au sens large



tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Ce schéma illustre le fait que définir l'entrepreneur ne peut se faire qu'en référence à deux notions en dialogique : **il s'agit nécessairement d'une définition spatiale comportant deux dimensions**. Détaillons ces deux dimensions avant d'explorer les différentes sensibilités s'exprimant dans le champ.

La première concerne la création de valeur :

- il peut y avoir création de valeur sans pour autant qu'il y ait de création de valeur nouvelle : il s'agit, par exemple, de continuer, peut-être sous d'autres formes (juridiques essentiellement), une activité existante, sans modifier de manière significative et à court et moyen terme les marchés servis, les fonctions commercialisées ou les modes de production ; d'un point de vue externe, rien ne s'est réellement passé, il n'y a pas de changement ;

- une valeur additionnelle peut être créée au travers de la création d'une nouvelle organisation ou à l'intérieur d'une organisation existante ; cette valeur est plus ou moins importante : il y a peu de choses en commun entre le processus de création et de développement d'une activité nouvelle à fort potentiel de croissance et la création d'un petit commerce saisonnier ;

- enfin, cette création de valeur peut se faire par l'exploitation d'une innovation : nous emprunterons à Barreyre et Lentrein leur définition de l'innovation : "Innover, c'est trouver une combinaison originale entre (...) :
  * un besoin à satisfaire (des fonctions à remplir)
  * un concept (modèle, idée, principe scientifique)
  * des ingrédients (matières premières, matières consommables, composants, sous-systèmes...)
  * une technologie (méthodes, savoir-faire, outils)
  * des moyens (supports financiers, matériels, organisationnels..)
  (...) D'une manière générale, l'innovation est définie, dans cette étude, comme la réalisation et l'introduction dans un milieu donné d'une nouveauté porteuse de progrès, créatrice de valeur. L'innovation est donc caractérisée par deux attributs essentiels : la valeur et l'originalité. En schématisant, on peut considérer qu'une innovation, quelle qu'en soit la nature, crée de la valeur"[221].

L'innovation est un cas particulier de la création de valeur nouvelle, qu'il nous faut cependant isoler du fait de l'importance qu'elle revêt pour de nombreux chercheurs. Nous avons choisi d'associer forte création de valeur avec innovation, parce qu'il nous paraît extrêmement rare qu'une création de valeur nouvelle importante, dans une dialogique individu/création de valeur,

[221] BARREYRE Pierre-Yves et LENTREIN Didier (1987).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

ne soit pas associée à une innovation telle qu'elle a été définie précédemment. Mais la relation inverse est moins établie. Une innovation ne conduit pas nécessairement à la création d'une valeur nouvelle importante. Nous avons choisi de conserver cette représentation, faute de mieux, afin de sauvegarder l'aspect dual de la définition de l'entrepreneur[222].

La seconde dimension a trait à l'individu. La création de valeur peut (ne pas) constituer un changement pour l'individu. Changement quant à son statut social, à ses responsabilités, au contenu même de son travail, aux savoir-faire qu'il doit maîtriser... L'ampleur du changement pour l'individu ne dépend pas seulement de la "situation d'arrivée" mais aussi de la "situation de départ"[223]. Autrement dit, l'ampleur du changement sera plus importante pour le créateur d'un petit commerce, ancien cadre technique d'une grande entreprise papetière, au chômage depuis plusieurs années, que pour un intrapreneur ayant développé, avec succès, dans une grande entreprise du secteur électronique, une innovation, et ayant reproduit cette expérience pour son propre compte avec l'appui de son ancien employeur.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

[222] Nous aurions été conduit à une représentation comportant trois dimensions nous paraissant moins facile à utiliser et susceptible d'occulter la dialogique individu/création d'activité.

[223] Situations définies arbitrairement dans ce qui est, en réalité, un continuum.

C. Le champ de l'entrepreneurship au travers de la perspective proposée

1. Les quatre sensibilités principales : consensus et divergences des points de vue

Le schéma que nous venons de proposer va nous permettre d'explorer les différentes sensibilités s'exprimant dans le champ de l'entrepreneurship[224] et de repérer les zones de consensus et de débat. Ces sensibilités se manifestent sous des formes différentes dans la littérature. Certains auteurs affirment leur conception de l'entrepreneur ou de l'entrepreneurship, mais le plus grand nombre ne s'engage pas dans le débat. Ces derniers présentent des recherches portant sur une partie restreinte du champ scientifique, sans affirmer pour autant que les autres parties du champ n'appartiennent pas à l'entrepreneurship[225]. Aussi, il ne semble pas possible d'affirmer, aujourd'hui, que des écoles de pensée soient vraiment constituées d'un point de vue sémantique. C'est pourquoi nous parlerons de sensibilités. La jeunesse de ce champ et son parti pris empirique expliquent sans doute cela, mais, cet état de fait contribue largement à renforcer le côté "pointilliste" de la recherche.

a) Les quatre sensibilités

Quatre sensibilités de base s'expriment, bien que chacun ait la possibilité de "croiser" plusieurs sensibilités de façon à isoler une portion encore plus restreinte du champ. La genèse de ces différentes sensibilités est à rechercher dans l'origine disciplinaire des chercheurs. Ceux qui sont issus de la psychologie, de la psychologie sociale, de la sociologie ou de la gestion des PME, privilégient l'accès à la dialogique entrepreneuriale au travers de l'individu, alors que ceux qui viennent de l'économie ou du management préfèrent le résultat, c'est-à-dire la valeur créée.

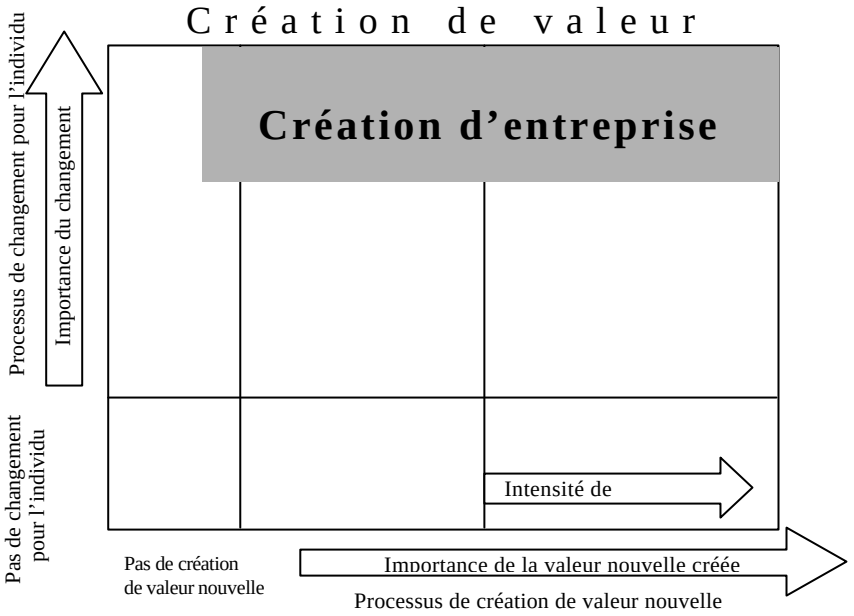
[224] Tel que nous l'avons défini et plus précisément tel qu'il s'exprime lors des conférences "Frontiers of Entrepreneurship Research" organisées par Babson College, dans le Journal of Business Venturing et dans les parution récentes d'Entrepreneurship Theory & Practice.

[225] Le schéma proposé ne permet pas de classer directement les recherches reposant sur des définitions de l'entrepreneur assises sur des traits distinctifs, mais nous avons déjà abordé ce sujet.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

** L'entrepreneur est celui qui crée une organisation*

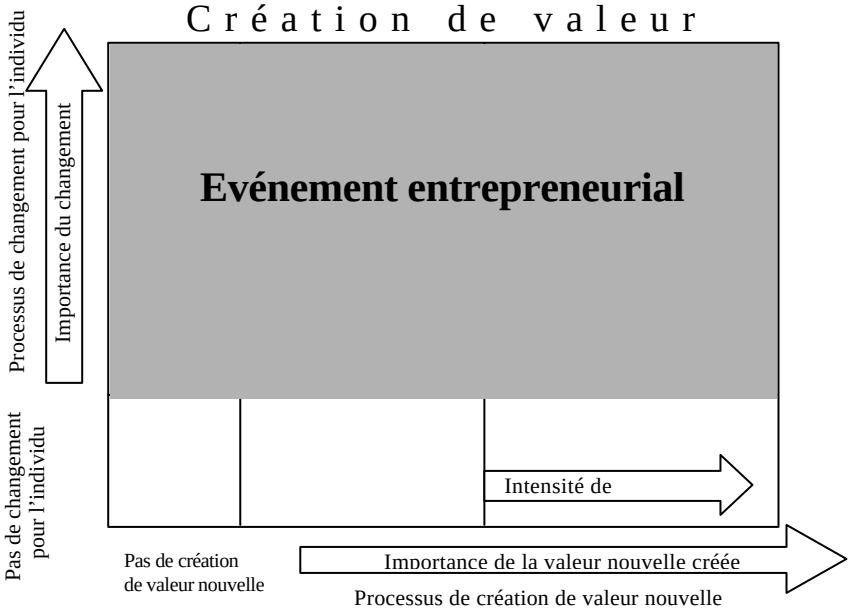
Figure 7. L'entrepreneurship comme la création d'organisation



La création d'entreprise (d'organisation) correspond à un changement important pour l'individu et, souvent, sans que cela soit toujours explicite, provoque une création de valeur nouvelle. C'est à partir de cette sensibilité que s'est constitué le champ à la fin des années 70. La création d'entreprise, quel qu'en soit le type, demeure le principal sujet d'étude pour les participants à la conférence annuelle de Babson College, mais elle est moins présente dans Journal of Business Venturing.

** L'événement entrepreneurial*

Figure 8. L'événement entrepreneurial

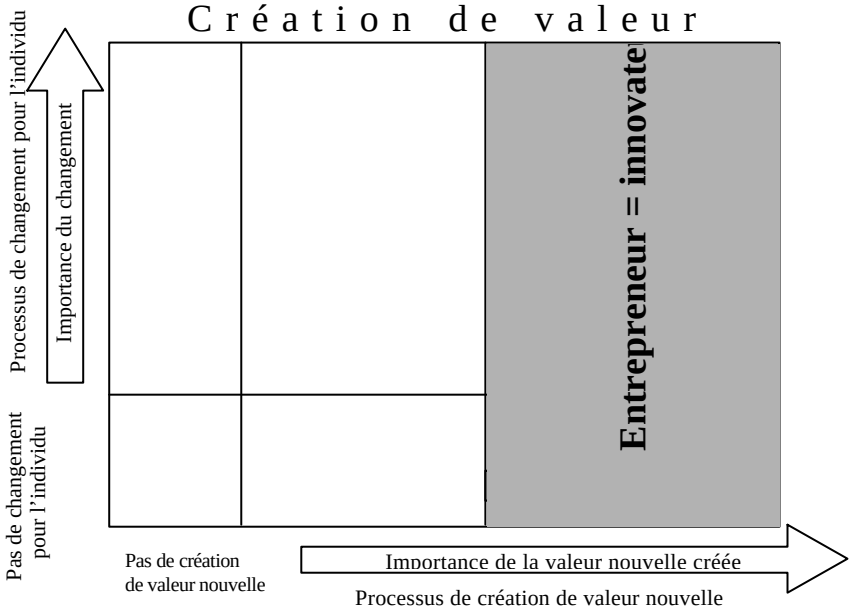


tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

L'événement entrepreneurial étant défini comme l'accession de l'individu à la dialogique individu/création de valeur, que cela soit par création, par acquisition, héritage ou sur invitation, les chercheurs appartenant à cette sensibilité sont généralement préoccupés par la petite entreprise. Aujourd'hui, ce courant[226] est très minoritaire dans le champ de l'entrepreneurship, mais il demeure très vivace dans les conférences organisées par l'ICSB par exemple[227].

* *L'innovation*

Figure 9. L'entrepreneurship comme synonyme de l'innovation



Pour les chercheurs appartenant à cette sensibilité, les entrepreneurs sont ceux qui ont un rôle majeur dans l'innovation, ceux sans lesquels rien ne serait arrivé, quelles que soient les circonstances ou les organisations concernées. Un grand nombre de travaux portent sur la création des entreprises innovantes ou des entreprises dites high-tech[228]. Les chercheurs soulignent, d'ordinaire, qu'il s'agit d'un phénomène très différent de la simple création de petite entreprise de type artisanal et rejettent implicitement ou explicitement l'assimilation.

* *La création de valeur nouvelle importante*

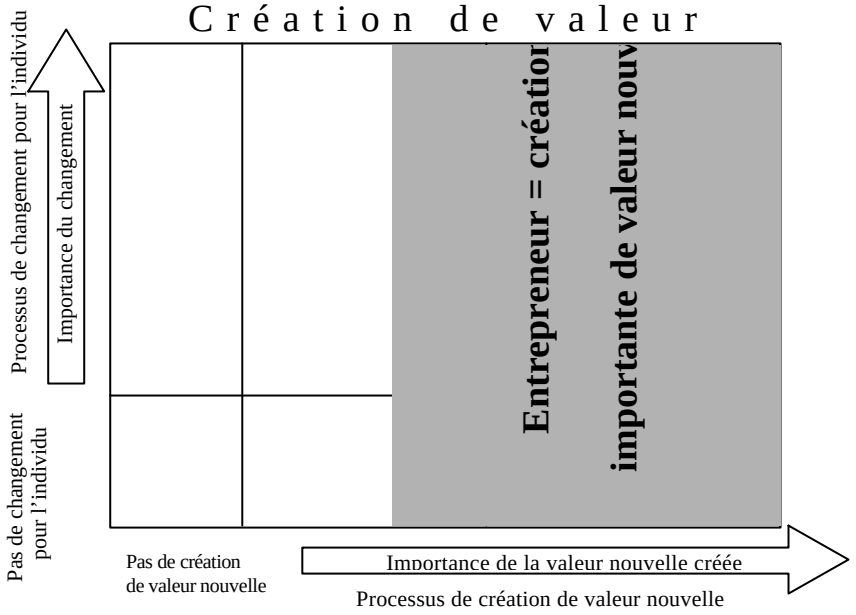
[226] SHAPERO Albert (1984).

[227] La thèse soutenue par Lacasse illustre cette sensibilité.
LACASSE Richard (1990).

[228] Innovation et high-tech sont souvent associées.
ALBERT Philippe et MOUGENOT Philippe (1988).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 10. L'entrepreneurship comme la création d'une valeur nouvelle importante



Il s'agit d'une extension de la sensibilité précédente, les chercheurs tenants de cette sensibilité sont souvent issus du management. Ils privilégient la croissance par rapport à la nouveauté bien qu'elles soient souvent associées. La littérature abondante concernant le capital risque se situe essentiellement dans cette zone. C'est la sensibilité qui est la plus représentée dans le Journal of Business Venturing : elle recouvre les thèmes suivants : création d'entreprise à fort potentiel de croissance, business venturing, corporate venture[229], intrapreneurship...

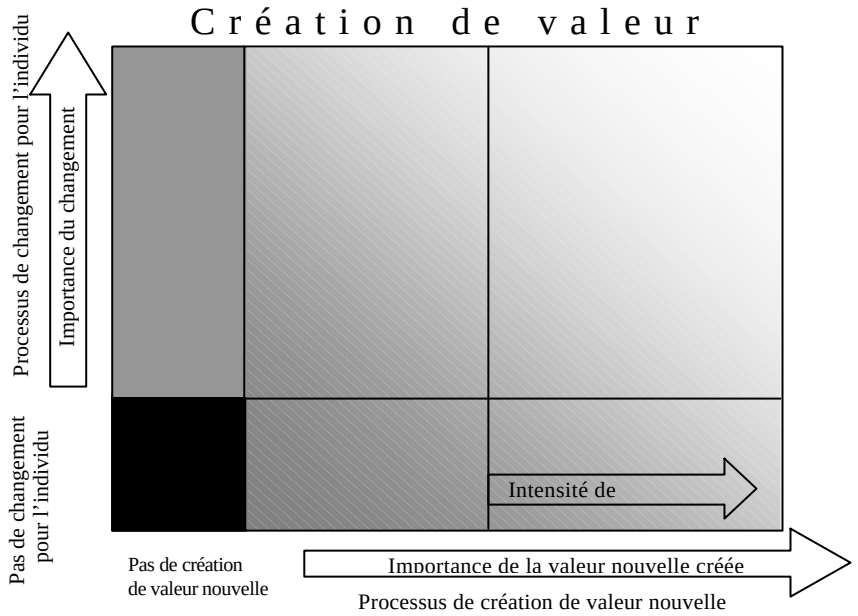
b) Consensus et divergences

A partir de la création d'entreprise, le champ s'est étendu, les chercheurs se trouvent ainsi confrontés aux mêmes difficultés sémantiques qu'avaient déjà rencontrées les historiens et les économistes. Il devient manifeste que ces différentes sensibilités comportent à la fois des points de consensus et des points de divergence. Le schéma permettant de délimiter le champ de l'entrepreneurship va nous permettre de circonscrire ces différentes zones.

[229] Pour des précisions concernant la définition de ce terme, se reporter à : VENKATACHALAM Meera et WEAVER Mark K. (1989).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 11. Consensus et divergences sémantiques dans le champ de l'entrepreneurship



Zone blanche : consensus, fait partie du champ

Zone gris clair : généralement acceptée comme faisant partie du champ

Zone gris foncé : rejetée par un grand nombre de chercheurs

Zone noire : consensus quant au rejet

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

** Les zones de consensus*

La zone noire qui correspond aux configurations pour lesquelles il n'y a ni création de valeur nouvelle ni changement pour l'individu, est exclue de la conception actuelle du domaine de l'entrepreneurship par la quasi totalité des chercheurs de la communauté scientifique spécialisée. En effet, le champ de l'entrepreneurship a acquis son autonomie, du moins aux E.U., en se différenciant du champ de la PME et, notamment, de toute la littérature traitant du management des PME et du rôle ou des attributs des dirigeants propriétaires[230]. Cette scission ne s'est pas (encore ?) effectuée en Europe, comme en témoignent les conférences européennes sur le sujet et l'analyse des recherches publiées dans la revue Entrepreneurship & Regional Development.

La zone blanche qui correspond à une innovation, et, donc, à une création de valeur ainsi qu'à un changement significatif pour l'individu (d'ordinaire une création d'entreprise *ex nihilo*), est acceptée par tous les chercheurs comme faisant partie du champ de l'entrepreneurship.

** Les zones de débat*

La zone gris-clair est parfois contestée, alors que la zone gris-foncé est celle sur laquelle les oppositions sont les plus franches. Chaque année, le "call for papers" de la conférence "Frontiers of Entrepreneurship Research" précise les conditions d'acceptation des contributions scientifiques. Elles doivent contribuer à augmenter "(...) our understanding of value creation either through opportunity recognition, new business formation, or value creation that occurs through the generation and management of growth". Il est de plus précisé, très explicitement, que la conférence ne porte pas sur le "small business management"[231].

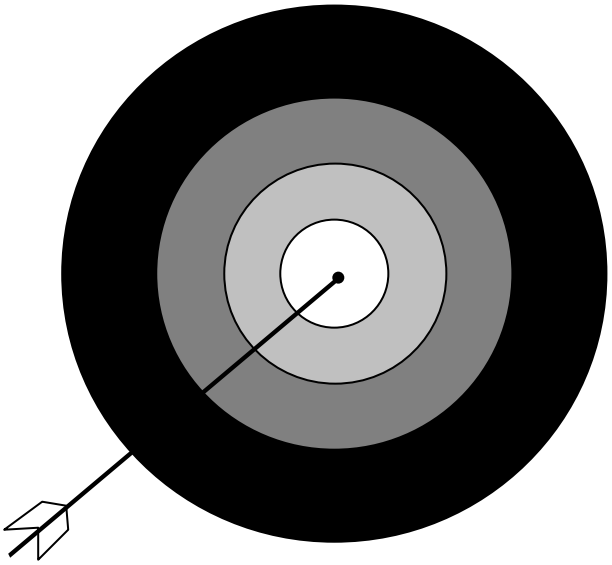
[230] CURRAN James (1986), p. 17.

[231] Ceci est rappelé, sans interruption depuis la conférence de 1981, dans les appels aux papiers de recherche et dans les introductions des différents actes des conférences.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Ainsi, nous arrivons à une représentation de l'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneurship[232], proche de celle qui était mise en évidence par Vesper dans l'introduction de la troisième conférence du Babson College[233]. Toutefois, le "centre de la cible" ne serait pas la "new independant business creation", mais la création *ex nihilo* d'entreprise innovante à fort potentiel de croissance. Le fait d'être propriétaire de l'entreprise créée étant souvent considéré comme renforçant la dialogique individu/création de valeur. Le schéma suivant, qui se rattache au précédent, illustre le propos.

Figure 12. Au coeur de la conception moderne du champ de l'entrepreneurship



Zone blanche : consensus, fait partie du champ
Zone gris clair : généralement acceptée comme faisant partie du champ
Zone gris foncé : rejetée par un grand nombre de chercheurs
Zone noire : consensus quant au rejet

[232] Dans la première livraison de la revue Entrepreneurship & Regional Development, Sweeney donne une définition de l'entrepreneur qui est proche de ce que nous proposons : "Entrepreneurs are people who found new economic activities; largely through the foundation of new firms, but not always so. They create economic wealth, they create the organic growth of a company and thereby of a locality or region. They are not financiers or manipulators of the stock markets to whom the name entrepreneur is loosely given". SWEENEY Gerald (1989), p. 2.

[233] Se reporter à la citation p. 42.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

2. L'empirisme conduit à l'éparpillement de la recherche

Au-delà des sensibilités différentes, l'empirisme régnant dans le domaine conduit les chercheurs à entreprendre des travaux portant sur des objets particuliers, ce qui est du reste légitime. Mais, trop souvent, les problématiques des recherches ne sont pas clairement spécifiées, elles ne sont pas reliées à des théories, il n'y a donc pas de rupture épistémologique sémantique par rapport au sens commun des mots[234]. Les recherches ne sont généralement pas intégrées dans un programme, il s'agit souvent de procéder à la cueillette et au traitement de données concernant des populations qui n'auraient pas encore fait l'objet d'investigations, de façon à légitimer le travail entrepris. Les chercheurs du domaine se préoccupent rarement de la portabilité des méthodes qu'ils ont empruntées ou de la pertinence des caractéristiques de l'échantillon sur lequel ils vont travailler au regard de leur problématique. En changeant d'objet, la recherche se déplace, mais ne progresse guère. La formule force le trait.

Cette absence de réflexion concernant la nécessaire rupture épistémologique par rapport au sens commun, a, pour nous, des inconvénients majeurs. Des échantillons hétérogènes sont traités comme étant homogènes dans la problématique du chercheur, et les variables non contrôlées provoquent une surabondance des "bruits". Nous reviendrons par la suite sur ces difficultés qui sont, pour partie, responsables de la pauvreté des résultats obtenus par la recherche comparés aux efforts fournis.

Afin d'illustrer ceci, procédons à un bref inventaire des principales dimensions supplémentaires utilisées par les chercheurs.

D'abord, intéressons-nous à celles qui ont trait à des caractéristiques particulières de l'entrepreneur. L'entrepreneurship au féminin est très "à la mode" depuis le milieu des années 80. Les entrepreneurs issus des minorités ethniques (hispaniques, noirs, indiens...) ont fait également l'objet d'études spécifiques[235], ainsi que les entrepreneurs issus de l'université ou des laboratoires, les chômeurs, les jeunes ... A titre d'exemple, deux chercheurs proposent une étude comparative des profils et des problèmes des entrepreneurs immigrants arméniens à Los Angeles et des entrepreneurs immigrants chinois à Calgary au Canada[236].

---

234 Avec bien d'autres, Gartner attire l'attention des chercheurs sur ces insuffisances, sans que ses avertissements soient entendus pour le moment.
GARTNER William B. (1989).

235 Ces recherches ne retiennent que rarement un autre critère de sélection pour l'échantillonnage que l'appartenance du créateur à une minorité. Ceci conduit, par exemple, à inclure dans le même échantillon des créateurs de petit commerce et des créateurs d'entreprise innovatrice ou technologique, ce qui présente des inconvénients lorsqu'il s'agit de mesurer des attitudes quant à l'innovation ou le besoin en personnel qualifié. L'entrepreneurship au féminin est parfois classé avec les études concernant les minorités !
KIRCHHOFF B., LONG W., McMULLAN W., VESPER K. et WETZEL W. (1988).

236 RAY Dennis M. et McMULLAN W. Ed. (1988).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Des dimensions particulières concernant les caractéristiques de la création de valeur nouvelle, en dehors de la croissance forte de la valeur générée ou de l'innovation, ont été également explorées. La création des entreprises high-tech a naturellement attiré l'attention de nombreux chercheurs ; des secteurs industriels spécifiques ou des entreprises situées dans des régions ou pays particuliers ont été également étudiés, ainsi que le commerce, la création des entreprises agricoles, la franchise...

Arrêtons cet inventaire fastidieux, mais nécessaire pour rendre compte du fait qu'il est aujourd'hui pratiquement impossible de faire une synthèse des résultats obtenus, et que seul un recensement ou une énumération semble être réalisable.

Il nous faut évoquer trois autres thèmes[237] :

- le capital risque[238], sans doute du fait de son développement spectaculaire à travers le monde, surtout aux E.U. en raison d'une législation fiscale particulièrement attrayante ;
- les systèmes d'appui à la création d'entreprise et, notamment, ce qu'il est convenu d'appeler les pépinières ou les incubateurs ;
- enfin, ce qui a trait à l'éducation, à la pédagogie et à la recherche en matière d'entrepreneurship, ce qui paraît naturel pour une communauté scientifique composée en majorité d'enseignants-chercheurs.

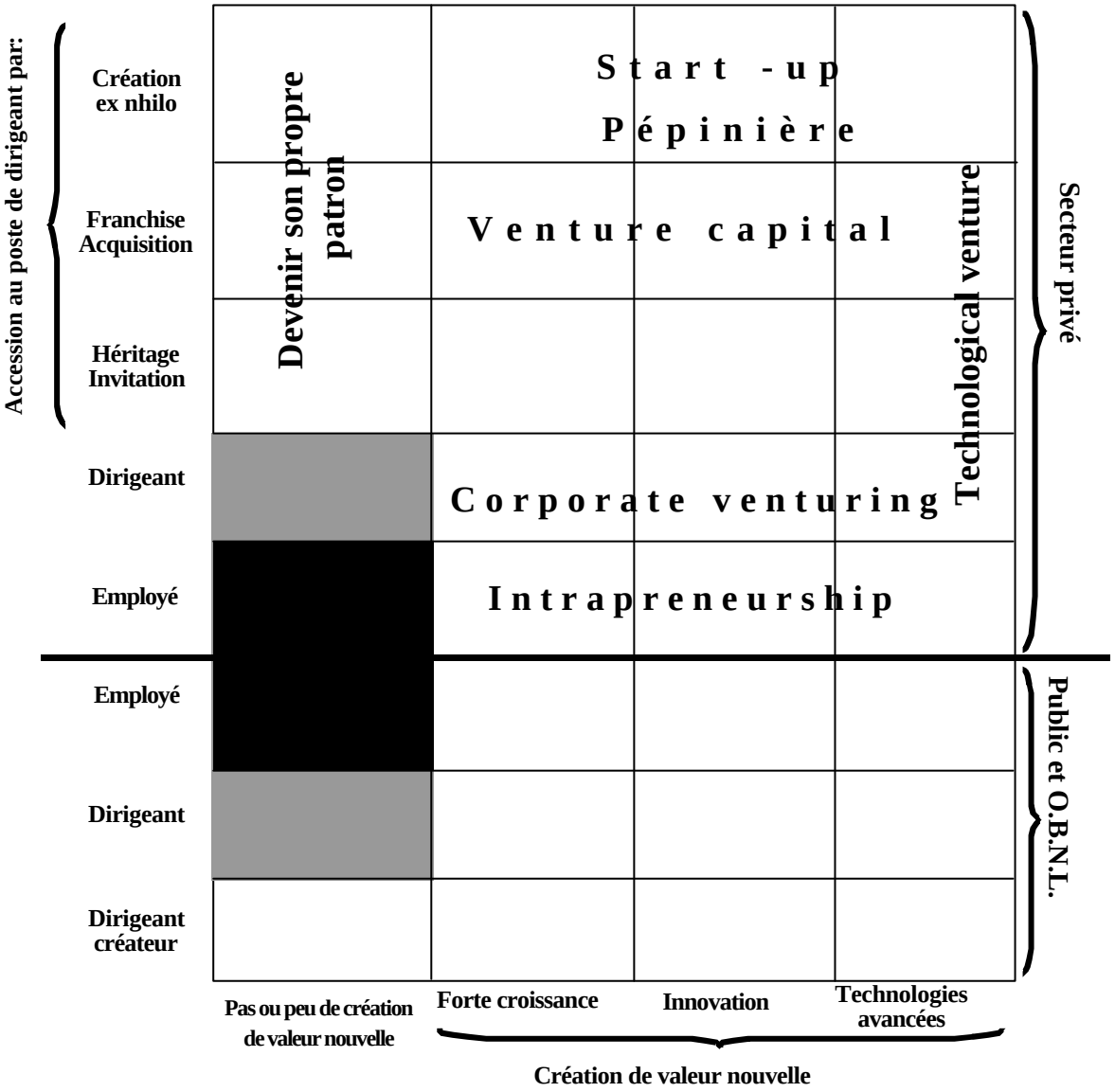
Cet éparpillement de la recherche et l'état du champ du point de vue sémantique nous conduisent à proposer un outil "dégradé", mais susceptible de mieux rendre compte de la réalité des pratiques des chercheurs telles qu'elles apparaissent au travers des sommaires des actes des différentes conférences.

[237] Même si ces thèmes de recherche ne concernent pas tous les entrepreneurs, ils concernent le "coeur" de la cible tel que nous l'avons défini.

[238] A titre d'exemple, sur 38 papiers de recherche publiés dans leur intégralité dans les actes de la conférence de Babson College en 1989, 8 étaient consacrés directement à ce sujet, soit près de 20%.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 13. Le champ de l'entrepreneurship : outil dégradé



tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

L'outil conserve les deux dimensions de la dialogique individu/création de valeur. Les axes sont nominaux, il est cependant possible, à l'instar du schéma général, d'estimer que sa partie nord-est soit objet de consensus sémantique de la part de la communauté scientifique.

L'axe horizontal reprend la notion de création de valeur, mais fait apparaître quatre grandes thématiques :

- pas ou peu de création de valeur nouvelle : dans la conception moderne de l'entrepreneurship, ne sont retenus comme faisant partie du champ que les cas pour lesquels l'individu initie et réalise un changement ; le thème principal est alors "devenir son propre patron" ou "l'accession au travail non salarié" ; la création ou la reprise de petite entreprise et les franchisés sont particulièrement étudiés ainsi que les entreprises du secteur informel ;
- la création importante de valeur nouvelle, c'est à dire la création d'une activité nouvelle se développant fortement : les travaux relatifs à cette dimension sont souvent regroupés sous les termes "entrepreneurial growth strategy" ;
- la création de valeur nouvelle par l'innovation ;
- le thème spécifique de la technologie avancée (high technology ventures)[239].

[239] Les critères de classement disponibles relatifs à l'innovation ou aux entreprises de technologies avancées sont qualitatifs et se prêtent mal au repérage statistique. Albert et Mougenot, reprenant des travaux antérieurs, proposent les définitions suivantes :
Les entreprises de technologies avancées "développent et/ou exploitent des nouvelles technologies dans différentes applications pour différents marchés. Ces entreprises, aux frontières de la science et de l'industrie, ont les caractéristiques suivantes :
- leurs dépenses de recherche et développement sont nettement supérieures à la moyenne nationale ;
- elles disposent d'une proportion élevée de personnel hautement qualifié ;
- elles ont la capacité de suivre, dans leur domaine, les résultats des laboratoires de recherche et de les mettre en œuvre ;
- elles ont la capacité d'utiliser des savoir-faire rares en s'appuyant sur les connaissances maîtrisées par un nombre limité de personnes ;
- elles appartiennent à des secteurs d'activités qui sont fréquemment bouleversés par des changements technologiques importants tels que les composants électroniques, les nouvelles applications de l'informatique (mécatronique, infographie), la productique, les matériaux nouveaux, le génie biomédical et les biotechnologies, l'énergie et la communication ;
- elles ont un potentiel de croissance rapide mais cette croissance est souvent irrégulière et réalisée par paliers successifs."
Les entreprises innovatrices sont celles qui "lancent des produits ou des procédés nouveaux ayant un contenu technologique, à partir de technologies classiques ou avancées. Par exemple Microconcept : logiciels de gestion pour infirmiers ; Smad : lancement d'un nouveau rein artificiel. Ces entreprises ont certaines caractéristiques des entreprises de technologie avancée mais leur savoir-faire est essentiellement développé dans l'application de la technologie aux utilisations du marché servi".
ALBERT Philippe et MOUGENOT Philippe (1988), p. 106-118.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

L'axe vertical fait apparaître la distinction entre le secteur privé et le secteur public et les Organisations à But Non Lucratif[240]. Là encore, nous n'avons pas souhaité faire apparaître une troisième dimension de façon à conserver une représentation soulignant la dialogique individu/création de valeur. Cet axe vertical concerne l'entrepreneur et sa position, son statut ou la manière dont il a accédé à la position dirigeante. Il peut être :

- un cadre responsable d'une activité, mais il demeure un employé : il s'agit de l'intrapreneurship qui suppose tout de même une certaine autonomie de l'individu dans la conduite de son projet, autonomie accordée par la direction de l'entreprise ou conquise par l'intrapreneur ;
- un dirigeant (patron), propriétaire de son entreprise ou ne possédant qu'une part négligeable du capital de l'entreprise qu'il dirige et nommé par un conseil d'administration : les travaux spécifiques à cette perspective sont souvent regroupés sous le vocable "corporate venturing" ;
- un individu accédant à la position de dirigeant (propriétaire ou non) par différents moyens et notamment par la création de sa propre entreprise.

Cette manière de découper une réalité complexe n'est pas totalement satisfaisante, car certaines configurations ont quelques difficultés à être classées[241]. Les axes sont composites et nominaux, sans échelle de valeur. ils ont pour seule vertu de nous permettre une représentation visuelle. Cependant, ils sont représentatifs de la problématique générale du champ. La tentation est grande de superposer ce schéma "dégradé", tout du moins sa partie concernant le secteur privé, avec l'outil générique. Nous verrons, avec le problème spécifique de la définition de la création d'entreprise, que nous risquerions d'occulter des hétérogénéités. Autrement dit, pour illustrer le propos, la création *ex nihilo* d'une entreprise innovante reposant sur l'exploitation de technologies avancées se trouverait positionnée dans l'extrême nord-est du schéma "dégradé", mais pourrait se situer au centre du schéma générique s'il s'agissait de la

[240] Bien que le secteur public ou les organisations à but non lucratif soient acceptés comme des domaines où des entrepreneurs peuvent s'exprimer, les recherches portant spécifiquement sur ceux-ci sont assez rares dans la littérature du champ de l'entrepreneurship. Voir par exemple : HEPWORTH Andrew (1976) ; RAMARMUTI (1986).

[241] Le dirigeant propriétaire d'une entreprise, ayant accédé à sa fonction par héritage, qui, en peu de temps, la transforme et la développe considérablement, se rapproche du créateur *ex nihilo*. Certains initiateurs d'entreprise ne possédant pas une partie, même minime, du capital de l'entreprise qu'ils ont contribuée à créer, ou les créateurs d'entreprise de type coopératif, se rapprocheraient plus de l'intrapreneur que du créateur-dirigeant-propriétaire.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

création d'une toute petite entreprise de type artisanal[242] par un entrepreneur qui, dans le cadre d'un essaimage, ferait, à son compte, ce qu'il faisait déjà dans l'entreprise qui l'a essaimé.

D. Les perspectives ouvertes par cette nouvelle manière de définir l'entrepreneurship

1. La diversité et les proximité des problématiques et des objets scientifiques étudiés

Avec des perspectives et des problématiques différentes, des chercheurs issus de diverses disciplines étudient les mêmes objets tels qu'ils sont définis par le sens commun. Ces différents apports peuvent s'enrichir mutuellement, si des précautions sont prises pour ne pas occulter les différences d'approches. La création d'entreprise intéresse naturellement les économistes et, plus particulièrement, les économistes industriels. Des travaux concernant la démographie des entreprises ont été réalisés dans le cadre théorique de l'écologie des populations[243]. L'entrepreneur, comme source du développement économique, est un thème qui n'a pas été abandonné par les économistes et, notamment, par ceux qui se préoccupent des pays en voie de développement ou du développement économique local. La théorie des districts semble se développer rapidement et devenir la base théorique de multiples interventions pratiques[244]. La création d'entreprise est aussi un objet d'étude pour ceux qui s'attachent à la dynamique de l'emploi, comme en témoignent les travaux réalisés par l'INSEE[245] et le Ministère du Travail, le Centre d'Etudes de l'Emploi[246], Birch[247] aux E.U.... Les sociologues travaillant sur la

[242] Les travaux de Marchesnay et de l'ERFI de Montpellier montrent que des entreprises high-tech peuvent être des entreprises artisanales.
MARCHESNAY Michel (1986).

[243] Les travaux sont trop nombreux pour être tous cités, les quelques références ci-dessous le sont à titre indicatif.
ROJOT Jacques (1989) ; HANNAN Michael T. et FREEMAN John (1984) ; SINGH Jitendra V. HOUSE Robert J. et TUCKER David J. (1986) ; DIMAGGIO Paul J. et POWELL Walter W. (1983).

[244] CENTO BULL Anna, PITT Martyn et SZARKA Joseph (1991) ; KEEBLE D. et WEVER E. (1986) ; COURLET C. (1987).

[245] CALLIES Jean-Marie (1989 a) ; BIGATA Georges (1988) ; CALLIES Jean-Marie (1988 a).

[246] BRUN François, MOURIAUX Marie-Françoise et SCHMIDT Nicolas (1990).

[247] BIRCH David L. (1987) ; voir aussi : KIRCHHOFF Bruce A. et PHILLIPS Bruce D. (1991).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

mobilité sociale et les choix de carrière sont aussi concernés par le phénomène. Ils sont proches de la sensibilité "événement entrepreneurial" s'exprimant dans le champ de l'entrepreneurship. L'innovation, comme la croissance des entreprises, sont des champs de recherche juxtaposés à notre domaine puisque, d'une certaine manière, ils en incluent une partie comme un cas particulier (l'innovation et la création de valeur nouvelle issues d'une dialogique avec un individu[248]). Plus généralement, tout ce qui a trait au management, particulièrement au management des PME, est proche de notre domaine. La quasi-totalité des aventures entrepreneuriales sont de petites dimensions, tout au moins dans leur début : elles ont des traits et des problèmes communs avec les PME.

L'entrepreneurship se distinguerait de ces champs parce qu'il prendrait en compte explicitement la dialogique individu/création de valeur dans une dynamique de changement créatrice. Cependant, selon les problématiques particulières utilisées, ils devient nécessaire de tenir compte ou d'utiliser les apports des recherches de ces autres champs. Là encore, un exemple fera mieux comprendre le propos. Une recherche, s'inscrivant dans le champ de l'entrepreneurship, dont l'objet serait de cerner les comportements et les difficultés en matière de financement des besoins initiaux des créations d'entreprise à fort potentiel de croissance, ne pourrait faire abstraction de la partie du champ de la gestion traitant de ces problèmes de manière plus générale.

Les outils sémantiques que nous avons proposés, mettent aussi en évidence que les objets étudiés dans le champ de l'entrepreneurship peuvent se révéler proches ou éloignés les uns des autres au regard de certaines problématiques. Ces schémas devraient aider les chercheurs à mieux définir l'objet de leurs recherches et, ainsi, de mieux délimiter leurs champs d'observation empirique de façon à demeurer pertinent avec leur problématique. Un découpage vertical à l'intérieur du schéma général, incluant des créations *ex nihilo* d'entreprise innovante et des "corporate ventures" à fort contenu technologique, peut paraître judicieux pour une recherche portant sur les stratégies de protection d'un avantage concurrentiel basé sur l'innovation technologique. Par contre, s'il s'agit pour ces mêmes créations de valeur à caractère innovant, de comprendre ce qui, du point de vue des stratégies de financement, serait facteur de réussite ou d'échec dans un espace-temps donné, alors il faudrait considérer les créations *ex nihilo* et les "corporate ventures" comme des objets différents. Tenter de cerner les facteurs clés de succès ou d'échec, à partir d'un échantillon de jeunes entreprises incluant à la fois des toutes petites entreprises et des entreprises à fort potentiel de croissance, situées dans des zones géographiques et des secteurs d'activité très différents, sans tenir compte de la diversité, conduit inévitablement à mettre en évidence des banalités ou des

[248] La remarque que nous avons faite concernant la création de valeur par des équipes montre bien qu'il s'agit d'un continuum.

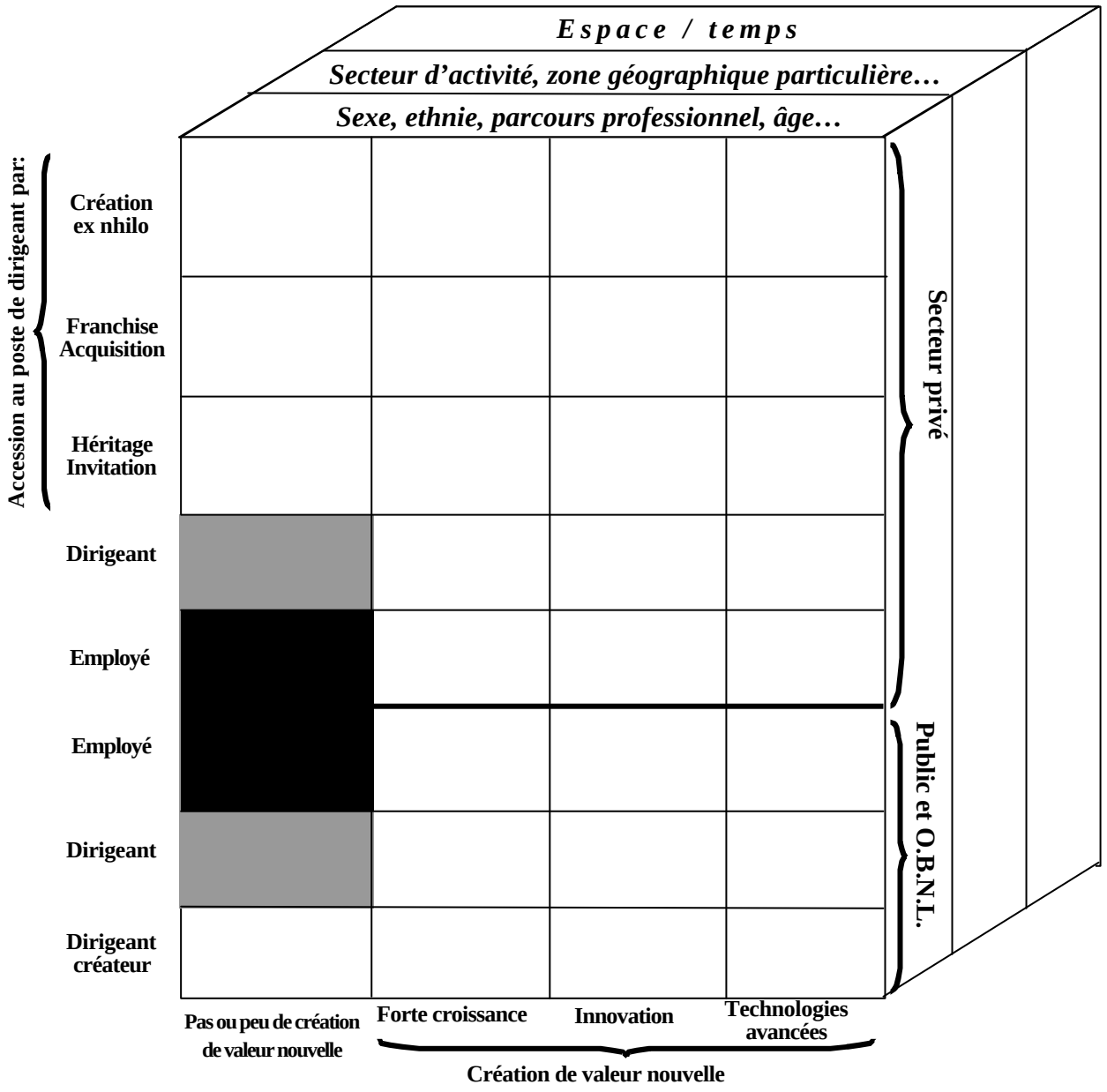
tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

artefacts[249]. Une extension du schéma "dégradé" fait mieux apparaître les proximités et les diversités potentielles des objets étudiés. Dans ces schéma, la proximité dans l'espace est un indice de proximité des objets scientifiques, mais cette proximité doit, de plus, être confirmée, au regard d'une problématique particulière et à l'aide du schéma générique présenté précédemment.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

[249] Banalités du type : plus l'entreprise est ancienne plus la probabilité pour qu'elle emploie un personnel nombreux est forte, plus les capitaux investis au départ sont importants plus l'entreprise a des chances de se développer...

Figure 14. Le champ de l'entrepreneurship: extension de l'outil dégradé



tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

2. Le temps comme une dimension incontournable dans le champ de l'entrepreneurship

Il nous faut revenir sur une conséquence du recours à la notion de changement pour la définition de l'entrepreneurship. Qui dit changement, dit nécessairement dynamique et fait référence au temps nécessaire pour que le processus de changement puisse produire des effets qui le marqueront. Ceci a une conséquence importante. La dialogique individu/création de valeur s'inscrit dans un processus de changement et, donc, dans le temps. En d'autres termes, un individu ne naît pas entrepreneur[250], certains le deviennent pour un laps de temps plus ou moins long[251]. Dans le schéma général que nous avons proposé, un cas particulier de dialogique individu/création de valeur peut ainsi se représenter, au cours du temps, par une trajectoire dans le plan.

Prenons cinq exemples pour illustrer le propos et retourner au concret. Nous représenterons pour chacun des cas une trajectoire dans le plan et ferons un bref commentaire. Pour chacun de ces cas, nous avons mis en évidence des phases correspondant à des moments types. La durée de ces phases n'est, bien sûr, qu'indicative car il s'agit souvent plus de continuum ou de processus que de "changements brusques".

[250] Compte tenu de notre définition, pour affirmer que les entrepreneurs naissent entrepreneurs il faudrait apporter la preuve que certaines caractéristiques présentes lors de la prime enfance sont des conditions nécessaires sinon suffisantes pour devenir entrepreneur. Même si être né dans une famille d'entrepreneurs semble augmenter la probabilité de devenir entrepreneur, tous les entrepreneurs ne sont pas nés dans de telles familles, loin s'en faut.

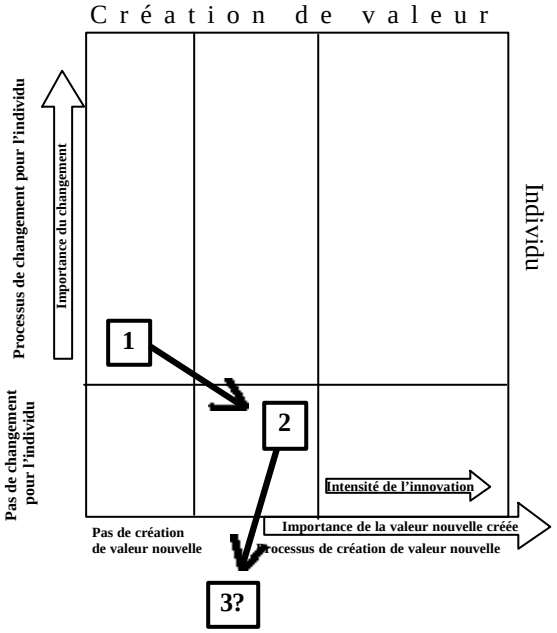
[251] Schumpeter avait déjà, en son temps, défendu ce point de vue en affirmant que les entrepreneurs ne constituaient pas une classe sociale : "Because being an entrepreneur is not a profession and as a rule not lasting condition, entrepreneurs do not form a social class in the technical sens, as, for example, landowners or capitalist or workmen do. Of course the entrepreneurial function will lead to certain class positions for successful entrepreneurs and his family".
SCHUMPETER J. A. (1934).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Mini-cas BP
BP travaillait depuis une dizaine d'années dans l'entreprise de négoce qu'avait créée son père à la fin de la dernière guerre. Il pensait légitimement devoir lui succéder un jour et devenir ainsi le patron d'une des premières entreprises régionales du secteur. Au début des années 70, l'entreprise connut des difficultés financières qui conduisirent son dirigeant à rechercher des partenaires susceptibles de la reprendre, afin de ne pas engager la fortune qu'il avait patiemment amassée dans un redressement hypothétique. Cette cession se fit contre l'avis de BP qui fut conduit à démissionner de ses fonctions de direction lorsque la nouvelle équipe dirigeante arriva. BP était lié par une clause juridique de non-concurrence incluse dans l'acte de cession. Aidé financièrement par son père, il fut conduit à reprendre une petite entreprise de négoce du même secteur, située dans une autre région. Partant de cette nouvelle base, il a, depuis lors, développé considérablement cette affaire. Il a étendu son activité à sa région d'origine dès que juridiquement cela était devenu possible, pour enfin, après plus de vingt ans de développement ininterrompu, imiter en tous points le parcours de son père : lui aussi, face aux mêmes difficultés, liées sans doute à une trop forte croissance non maîtrisée, vient de céder le pouvoir à un partenaire financier nouveau, tout en restant pour quelque temps encore le PDG de l'entreprise.

Représentation de la trajectoire de BP

Figure 15. Mini-cas BP



Commentaire : la phase 1 qui correspond à la reprise de l'entreprise n'aura duré que quelques semaines. BP, ayant fait le tour de ce qu'était la direction d'une entreprise de ce type, n'avait qu'à découvrir les quelques différences mineures liées au changement géographique.

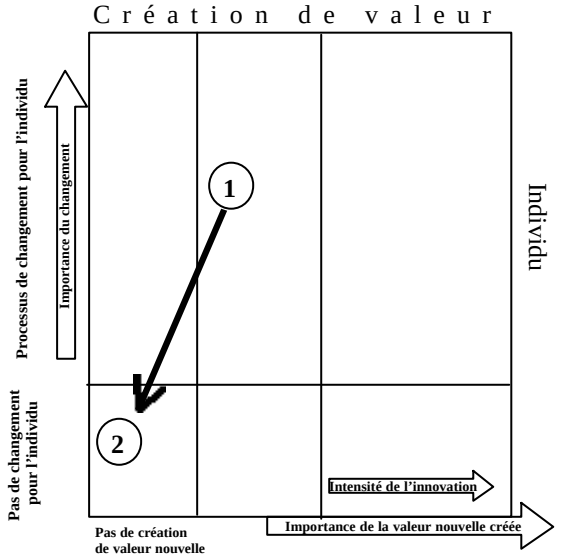
La phase 2 aura duré plus de vingt ans, durant lesquels BP n'aura jamais cessé de développer ses activités en saisissant toutes les opportunités, notamment de croissance externe. La phase 3 est récente. BP affirme avoir le désir de prendre une retraite bien méritée en gérant son patrimoine, mais son passé rend cette alternative peu probable (il n'a pas encore 60 ans).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Mini-cas MS
MS, après avoir suivi des études littéraires supérieures, se trouvait régulièrement au chômage entre les quelques contrats à durée déterminée qu'elle réussissait à obtenir. Ne souhaitant pas devenir enseignante et passionnée par tout ce qui touche à l'écriture, elle trouva sa voie dans la création d'une entreprise. Elle ouvrit une boutique spécialisée dans les instruments et les supports d'écriture de haut de gamme. Elle fut aidée en cela par ses parents qui étaient eux-mêmes commerçants et qui l'épaulèrent financièrement. L'entreprise trouva très vite une clientèle fidèle et une rentabilité satisfaisante. Depuis, plusieurs années sont passées, et bien que des opportunités de développement se soient révélées, elle continue à exploiter son affaire et semble parfaitement à l'aise dans son rôle de commerçante, s'adaptant au goût du jour et sans cesse à l'affût des nouveaux produits sortant sur le marché. Elle est aujourd'hui mariée et mère de deux jeunes enfants.

Représentation de la trajectoire de MS

Figure 16. Mini-cas MS



Commentaire : le cas est classique, la phase 1 a duré 18 mois environ. MS, durant cette période, a mis au point son plan d'affaires et réalisé son projet. Une création de valeur nouvelle a bien eu lieu, sans qu'il s'agisse d'innovation dans la mesure où cette formule existait déjà dans la zone de chalandise.

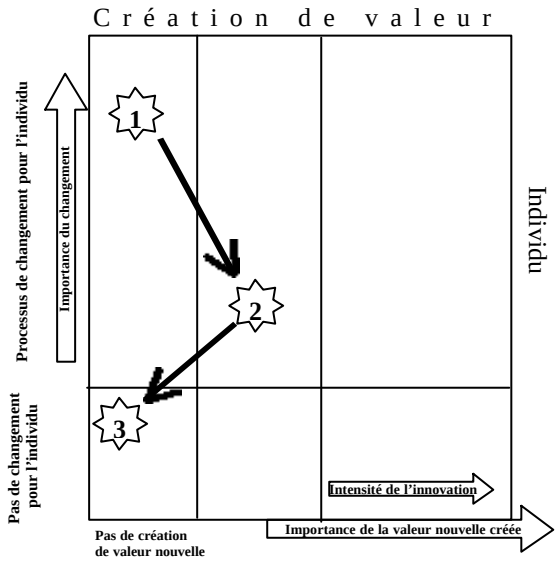
Pour elle, il y a eu également un changement s'inscrivant à la fois dans une tradition familiale, bien que son activité soit très éloignée de celle de ses parents, mais aussi en rupture par rapport à un parcours initial qui était plus orienté vers la littérature et le spectacle. MS n'a pas tout à fait abandonné l'idée d'écrire lorsque ses tâches professionnelles et familiales lui laisseront plus de temps libre. Aujourd'hui (phase 2), elle administre avec talent une entreprise stabilisée.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Mini-cas AL
Issu d'une famille ouvrière, AL était un adepte fervent du sport qu'il pratiquait en compétition. Pendant une dizaine d'années, il exerça des fonctions de moniteur sportif, le conduisant tout au long de l'année à vivre l'été au soleil et l'hiver à la montagne. Des ennuis de santé et la recherche d'une situation plus compatible avec la charge d'une famille l'avaient conduit à rechercher une nouvelle activité. Un peu par hasard, AL rencontra le patron d'une petite entreprise de corderie (production et négoce) qui souhaitait prendre sa retraite, mais, par dessus tout, que son entreprise ne disparût pas. Tout en s'imprégnant de la vie de l'entreprise, AL s'inscrivit dans un programme d'appui à la création d'entreprise (il bénéficiait ainsi des avantages liés au chômage) à l'issue duquel il racheta l'entreprise. Durant les deux premières années suivant la reprise, il modifia et développa largement l'activité de l'entreprise en l'orientant davantage vers des produits liés au sport (filets...). Depuis, l'entreprise s'est stabilisée : elle emploie moins de dix personnes. Pour AL, la reconversion semble être achevée.

Représentation de la trajectoire de AL

Figure 17. Mini-cas AL



Commentaire : la phase 1 fait partie de ce qu'il est convenu d'appeler l'événement entrepreneurial. Pour AL, le changement est important à tous les points de vue, même s'il a pu bénéficier de circonstances favorables (stage de formation, apprentissage du métier sur le terrain). Pour l'environnement, peu de choses ont encore changé. La phase 2, qui aura duré un peu plus de 18 mois, correspond au développement (restreint) de l'entreprise et à la modification de son activité.

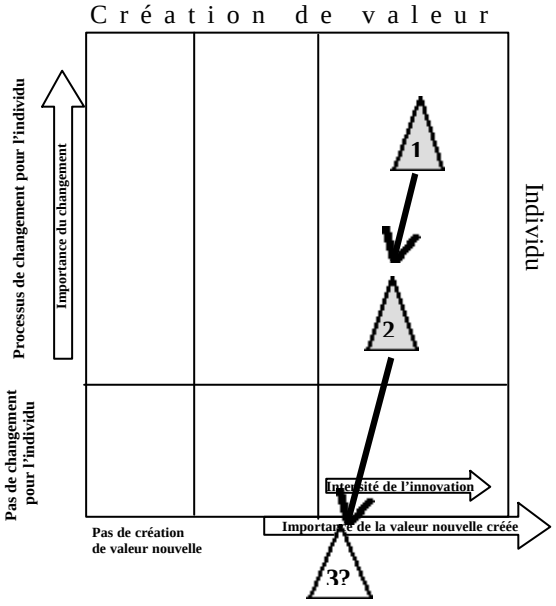
Enfin, la phase 3 est une stabilisation de l'entreprise et de son dirigeant propriétaire. Après une période de trois ans, durant laquelle il s'est beaucoup investi dans son activité professionnelle, AL peut désormais consacrer plus de temps au sport, qu'il continue à pratiquer en amateur, tout en ayant accepté de prendre des responsabilités de dirigeant dans un club sportif local (il y a d'ailleurs une synergie évidente entre ces différentes activités).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Mini-cas JCM
Né dans un milieu d'artisans, ingénieur des Arts et Métiers, diplômé de gestion, JCM avait suivi un parcours classique dans une grande entreprise. Après avoir occupé des responsabilités techniques, il s'était orienté vers le marketing en occupant successivement, durant quelques années, les fonctions de responsable des produits nouveaux et de directeur du marketing dans une filiale de la grande entreprise industrielle qui l'employait. Lassé et, peut-être, déçu par les vicissitudes habituellement présentes dans les grandes entreprises (bureaucratie, changement d'appartenance de la filiale...), JCM décida de créer son entreprise, aidé en cela par une petite équipe d'amis. Pour ce faire, il utilisa une idée de produit nouveau développée, puis abandonnée, par la grande entreprise dans laquelle il travaillait. Après avoir soigneusement étudié la valeur de l'opportunité, négocié son départ avec son employeur (rachat de brevets), réuni quelques maigres fonds (moins de 300 000 F), JCM se lança dans l'aventure avec la petite équipe qu'il avait su mobiliser. Le succès fut pratiquement immédiat du fait de la valeur du produit, du professionnalisme de l'équipe et de son ardeur au travail. En moins de dix ans, l'entreprise est devenue l'un des leaders mondiaux dans son secteur, elle emploie plus de mille personnes à travers le monde, ne cesse de se développer en exploitant sa technologie, en la faisant évoluer et en lui trouvant de nouvelles applications.

Représentation de la trajectoire de JCM

Figure 18. Mini-cas JCM



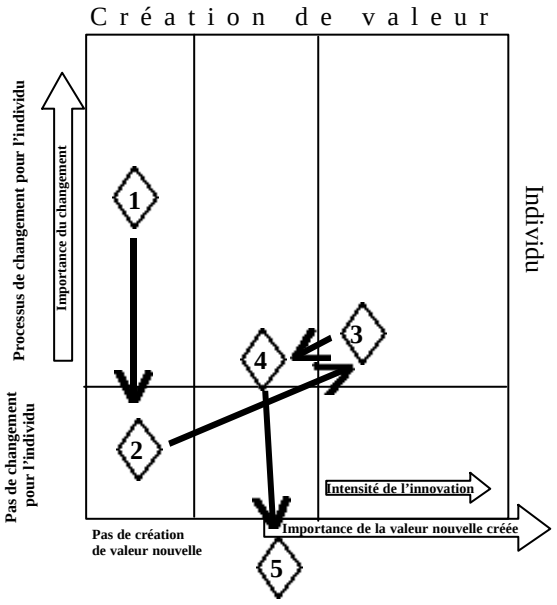
Commentaire : la phase 1 correspond à la période de création et de premier développement de l'entreprise. Pour JCM, le changement était important : passer du monde de la grande entreprise à celui de la petite entreprise en démarrage, tout en assumant non seulement des rôles techniques et commerciaux (pour lesquels il s'était bien entouré) mais aussi les autres attributions d'un patron pour lesquelles il n'avait pasune réelle expérience. L'innovation a été, pour l'environnement, de première importance. JCM serait considéré par tous les chercheurs du champ comme un entrepreneur. La phase 2 correspondrait à la période actuelle, l'entreprise a acquis une dimension importante, ses performances lui ont permis de structurer son équipe de direction. La dialogique JCM/création de valeur demeure cependant forte : le style de management imprimé par le dirigeant a sans doute durablement marqué la culture particulière de cette entreprise. La phase 3 pourrait correspondre à une période de maturité et de transmission du pouvoir (JCM ne dispose pas de la majorité juridique).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Mini-cas AB
AB avait eu un parcours professionnel un peu chaotique. Issu d'une famille possédant une petite entreprise du secteur agro-alimentaire, AB, après avoir obtenu son agrégation de philosophie, avait commencé par enseigner durant une dizaine d'années. La mort soudaine de son père l'avait contraint à prendre la direction de l'entreprise, afin de sauvegarder le patrimoine familial. Peu habitué au monde des affaires, il lui avait fallu plusieurs années pour apprendre son métier de chef d'entreprise et découvrir qu'il pouvait se révéler intéressant. Durant toutes ces années, AB s'était contenté d'exploiter au mieux l'existant, jusqu'au jour où il découvrit une opportunité, sous la forme d'un produit nouveau pour la profession. Après quelques mois de difficultés pour la mise au point du produit et pour sa commercialisation, l'opportunité se révéla être d'une grande valeur. Elle permit à l'entreprise de se développer en passant d'un marché local à un marché régional. Après avoir passé quinze années à la tête de son entreprise, AB fut conduit à céder son entreprise à un grand groupe industriel, le secteur se concentrant. Dans une sorte de pré-retraite, il retourna à ses premières amours : l'enseignement et la philosophie.

Représentation de la trajectoire de AB

Figure 19. Mini-cas AB



Commentaire : il s'agit d'un cas assez peu commun qui illustre cependant la complexité de certaines trajectoires entrepreneuriales. La phase 1 correspond à la période de succession et d'apprentissage du métier de chef d'entreprise. La phase 2, qui durera plusieurs années, à un temps d'assimilation et, sans doute, de prise de confiance. La phase 3 dure près d'une année, elle correspond à la mise au point de l'innovation et à la confirmation de sa valeur sur le marché.

La phase 4 est une période de développement et la phase 5 voit la disparition de la dialogique AB/création de valeur.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Cette idée de dynamique de changement ou de processus n'est pas nouvelle. Elle est à rapprocher de la théorie des stades ou des phases de développement des entreprises qui a été particulièrement développée dans notre champ par Churchill[252] à la suite des travaux de Steinmetz[253] et de Greiner[254]. Elle nous renvoie également à deux approches sémantiques.

La première concerne la définition que donne Stevenson[255] de l'entrepreneur. Les entrepreneurs seraient ceux qui sont perpétuellement à l'affût d'opportunités à saisir : les entrepreneurs professionnels peuvent s'exprimer en créant une organisation ou dans d'autres contextes (intrapreneurship).

La seconde est celle mise en avant par Davidsson[256] qui tente de comprendre et d'expliquer le fait que certains individus sont des entrepreneurs tout au long de leur vie (ce qu'il appelle "continued entrepreneurship"). Il propose de distinguer les entrepreneurs des managers ou des propriétaires de PME de la manière suivante :

> "1. The entrepreneur may or may not be the creator of a new product or process (inventor). The essential thing is that s/he recognizes the value of an idea and actively exploits it.
>
> 2. The entrepreneur exploits ideas through forming and/or expanding (a) business firm(s), Thus s/he is (at some time) a (small) firm manager.
>
> 3. The entrepreneur may or may not bear the (full) financial risk. A passive investor is not an entrepreneur, however radical and risky the idea is. Active involvement is required.
>
> 4. All small business managers are not entrepreneurs. To qualify as an entrepreneur, s/he has to be oriented towards and actively pursue change."[257]

Cette définition montre que les idées que nous avons émises ne sont pas nouvelles[258]. Notre travail est une tentative d'articulation ou de représentation se situant dans un courant actif de recherche. Ces deux contributions (celles de Stevenson et de Davidsson) sont représentatives d'une cinquième sensibilité qui a émergée à la fin des années 80, sensibilité qui prend en compte le temps ou la persistance du comportement entrepreneurial. Si nous admettons que la

252 CHURCHILL Neil C. (1983).

253 STEINMETZ Lawrence L. (1969).

254 GREINER Larry E. (1972).

255 Stevenson reprend largement l'argumentation présentée par l'économiste Israel Kirzner. STEVENSON Howard H. et JARILLO J. Carlos (1990).

256 DAVIDSSON Peer (1989).

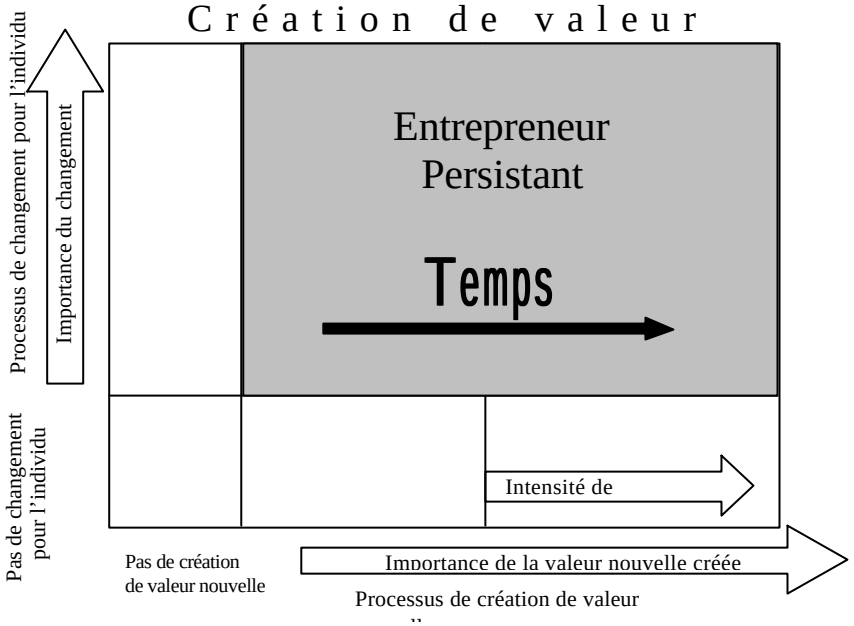
257 DAVIDSSON Peer (1989), p. 6.

258 Ni dans le champ de l'entrepreneurship, ni pour les économistes.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

saisie d'opportunités nouvelles nécessite, ou a pour conséquence, des changements pour l'individu, cette sensibilité peut être représentée à l'aide de notre schéma générique de la manière suivante :

Figure 20. L'entrepreneur persistant



Dans cette dernière conception de l'entrepreneurship, ne pourraient être considérés comme des entrepreneurs que deux des cinq cas que nous venons de présenter (BP et JCM).

Ces quelques cas illustrent concrètement la dialogique individu/création de valeur s'inscrivant dans une dynamique de changement créatrice. Réalité concrète ou plutôt réalité telle qu'elle est perçue et restituée par le chercheur. Au-delà des théories simplificatrices et des résultats des recherches empiriques qui ne sont souvent que des photographies et des moyennes abstraites, ces cas nous renvoient à une réalité complexe, à la diversité des aventures entrepreneuriales et de leurs dynamiques, à la dialogique entre déterminisme et changement "quantique".

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

CHAPITRE III

LA CRÉATION D'ENTREPRISE

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Ce long détour nous a semblé nécessaire pour comprendre ce qui produit l'impasse dans laquelle se trouverait le champ, et pour nous assurer les bases solides sur lesquelles nous souhaitons construire notre modélisation. A présent, il nous faut procéder à un examen plus précis de la partie de l'entrepreneurship à laquelle nous nous intéressons : la création d'entreprise. Dans un premier temps, nous tenterons de mettre en évidence la diversité des objets que peut recouvrir ce terme, ensuite nous essaierons de dresser un bilan synthétique et contrasté de l'état de la recherche concernant plus précisément notre sujet, pour enfin examiner les principales difficultés épistémologiques que rencontrent les chercheurs en la matière.

A. La Création d'entreprise : de quoi parle-t-on ?

Lorsque la création d'entreprise est évoquée, vient naturellement à l'esprit, l'image de l'individu qui, contre vents et marées, va créer et développer une entreprise, source de richesses et d'emplois, faisant de lui un patron respecté, un homme riche... Du reste, les systèmes d'appui ou les mesures en faveur de la création d'entreprise, les manuels ou guides[259]... s'adressent bien à lui. La réalité est plus complexe. C'est ce que nous allons explorer.

L'analyse sémantique permet de disséquer le concept. Deux mots sont utilisés et associés : création et entreprise.

Ici encore , il nous faut retourner au dictionnaire. Le mot création, comme bien d'autres[260], désigne à la fois un résultat : ce qui a été créé, en l'occurrence **une entreprise nouvelle**, mais aussi **un processus** : action de faire, d'organiser quelque chose qui n'existait pas encore[261]. Ce processus se déroulant dans un environnement particulier. Qui dit action dit nécessairement **acteur**, quelqu'un ou quelque chose qui agit. Dans le cas de la création d'entreprise, ce sujet peut être un individu, une équipe, une ou plusieurs organisations.

---

259 Aujourd'hui, chaque éditeur, ou peu s'en faut, a dans son catalogue un manuel de ce type. A titre d'exemple, nous en citerons quelques-uns parus en France, auxquels il conviendrait d'ajouter les ouvrages de l'ANCE spécialisés... !
JACLIN Franck (1989) ; A.N.C.E. (1990) ; GORRE Philippe (1990) ; PAPIN Robert (1989) ; LE MARROIS Henri et DEFIS (1989) ; GREFFE Xavier (1989) ; CASPAR P., GRINDA J.R. et VIALLET F. (1987) ; LEHNISCH Jean-Pierre (1990) ; LAMBALAIS Jacques et SIGAUD Dominique (1992) ; LAFOND Patrick (1992) ; GERBER Michael (1992) ; MOUTHIER Annie (1991) ; INSTITUT DU DEVELOPPEMENT (1992).

260 Décision, action...

261 Le Petit Robert.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Ainsi, la **création d'entreprise est un concept à facettes multiples qui se révèlent dans le temps**. Au début l'acteur[262], puis un processus plus ou moins long, d'où émerge plus ou moins rapidement et de manière évidente une entreprise nouvelle. Ces facettes reflètent des points de vue différents au regard du ou plutôt des phénomènes : la création d' (une) entreprise, si le point de vue de l'acteur qui va créer une entreprise particulière est retenu ; la création d'entreprises, si c'est le point de vue de l'environnement et, donc, du résultat (des entreprises nouvelles) ; les créations d'entreprise, si des approches plus contingentes ayant pour but de comprendre la diversité des acteurs/processus/entreprises nouvelles sont privilégiées.

1. Les entreprises nouvelles, un objet hétérogène, aux limites floues et difficiles à repérer

La notion d'entreprise présente des difficultés sur lesquelles nous passerons rapidement. Merigot envisage l'entreprise comme une "réalité polymorphe et protéiforme, vivante, complexe et pluridimensionnelle, unitaire et perçue diversement"[263], ce qui résume bien la diversité potentielle[264] du phénomène selon les points de vue retenus.

a) L'entreprise et le travail non salarié

D'après le Petit Robert, une entreprise est une : "organisation de production de biens ou de services à caractère commercial". Pour l'INSEE, il s'agit de : "toute personne morale, ou toute personne physique exerçant pour son propre compte une activité professionnelle non salariée"[265]. Sans prendre en compte ici la différence entre activité commerciale et activité professionnelle, nous centrerons notre réflexion sur le problème de la taille de l'entreprise. D'après les inférences statistiques que nous avons réalisées dans un travail antérieur[266], moins de 2 % des entreprises dites "créations nouvelles", telles qu'elles sont répertoriées par l'INSEE à partir du fichier SIRENE, atteindraient le seuil des 10 salariés au bout de quelques années[267]. Callies montre que plus de 60 % des entreprises nouvelles n'emploient toujours pas

262 Acteur(s) ayant une histoire et des projets, agissant dans un environnement particulier.

263 MERIGOT Jean-Guy (1991).

264 En terme de facteurs clés de succès, de savoir-faire et de capitaux à mobiliser, de taille... Nombreux sont ceux qui ont souligné la grande diversité des entreprises, voir par exemple : PEREZ Roland (1980).

265 INSEE (1990), p. 345.

266 BRUYAT Christian et HUMBLOT Thierry (1990).

267 Près de 95 % des entreprises françaises compteraient moins de 10 employés, d'après les sources INSEE. INSEE (1990), p. 347.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

de salarié après quatre années d'existence[268]. Une entreprise, au sens statistique du terme, qui n'emploie aucun salarié[269] peut-elle être considérée comme une organisation ? Pour l'initiateur du projet, il s'agit de créer son emploi plutôt qu'une entreprise. Il serait nécessaire de distinguer, pour le moins, parmi les entreprises qui ont une réelle activité économique, les créations des micro-entreprises[270], les créations des TPE[271], les créations des petites entreprises[272] et les créations des entreprises ayant un fort potentiel de développement[273] ou les entreprises innovatrices.

Deux notions viennent accentuer les difficultés de définition des entreprises nouvelles : les notions d'indépendance et de nouveauté. C'est, du reste, ce qui pose problème aux statisticiens et à ceux qui ont dû, dans la pratique, attribuer des avantages spécifiques en faveur de la création d'entreprise[274].

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

---

[268] CALLIES Jean-Marie (1989 b).

[269] Entreprise qui peut assurer l'emploi de son dirigeant, être le support juridique d'une activité marginale ou même être une coquille vide de toute activité.

[270] Comité pour l'aménagement et l'expansion de l'Isère, *Démographie des entreprises*, mai 1989.

[271] Selon le terme utilisé par Julien et Marchesnay qui proposent une typologie des petites entreprises paraissant à la fois facile à utiliser et pertinente (une personne, noyau familial sans salarié, moins de 5 salariés/associés, plus de 5 salariés (7/8), plus de 10 salariés ayant un mode de gestion TPE (artisan) et entre 20 et 50 salariés commençant à être structurée).
JULIEN Pierre-André et MARCHESNAY Michel (1987), p. 56.

[272] Parmi tous les travaux traitant de ce problème, l'article de Julien nous semble proposer une bonne synthèse.
JULIEN Pierre-André (1990).

[273] Les créations d'entreprise *ex nihilo* sont, à quelques exceptions près, de petite taille, il est difficile de repérer celles qui se développeront. L'examen du projet, du créateur et de son plan d'affaires, peut seul révéler, au moins, une intention. Nous avons exposé le cas JCM (cf p. 86) dont l'entreprise a connu un développement spectaculaire : son plan d'affaires initial prévoyait un développement qui devait la conduire à employer 100 personnes au bout de 10 ans, alors qu'elle en compte plus de 1000 !

[274] Là encore, si le chercheur peut accepter une certain flou dans ses définitions, il n'en va pas de même quant à la fixation des critères d'éligibilité pour obtenir certains avantages. Lorsque, dans la région Rhône-Alpes, la prime régionale à la création d'entreprise existait encore, le seuil minimum d'éligibilité avait été fixé à 6 emplois permanents au bout de la deuxième année d'existence.

b) L'indépendance de l'entreprise créée

La littérature concernant le problème de l'**indépendance** ou de la dépendance des entreprises est abondante, il n'est pas dans notre intention d'en faire le tour. Il est question ici de l'indépendance de l'entreprise créée (non de son autonomie "interne", c'est-à-dire vis-à-vis de ses décideurs ou de ses différentes parties prenantes internes). Dans la problématique de l'entrepreneurship telle que nous l'avons mise en évidence, il s'agit de l'indépendance de la dialogique individu/création de valeur.

La notion qui est la plus souvent évoquée, sans doute en raison de sa facilité de repérage statistique, est l'indépendance juridique (la majorité du capital ne doit pas être détenue par une autre organisation). Une entreprise nouvelle peut être une filiale d'une ou de plusieurs entreprises existantes. De nombreuses raisons poussent les entreprises à s'organiser de cette manière[275]. Une entreprise nouvelle peut également être contrôlée par un actionnaire majoritaire qui est déjà à la tête d'une ou de plusieurs entreprises. La logique de création est souvent la même que dans le cas évoqué précédemment[276]. Ce mode de croissance des PME, qu'Huppert[277] dénomme croissance moléculaire ou croissance en grappes, conduit à l'apparition d'hypogroupes pour Julien et Marchesnay[278]. Dans ces cas, il y a, souvent, un enchevêtrement de participations personnelles du dirigeant ou de ses proches et de participations croisées entre les entreprises en grappes, le dirigeant assurant ainsi son contrôle sur l'hypogroupe qu'il a construit, tout en permettant à certains de ses employés ou partenaires de détenir des participations minoritaires. Ce mode de croissance autorise plus de flexibilité, de sécurité et d'ouverture vis-à-vis de partenaires internes ou externes. Dans ce cas, la création d'une entreprise nouvelle correspond à une logique de croissance interne telle que la définit Paturel[279].

L'indépendance d'une entreprise doit être également jugée au regard de son activité économique et des différents contrats qu'elle a pu nouer avec d'autres organisations. Entre le

[275] Les travaux de Paturel et de Nunes font le point sur ces problèmes.
PATUREL Robert et NUNES Pancho (1987) ; NUNES Pancho (1991).

[276] Ces cas sont, le plus souvent, exclus des mesures en faveur de la création d'entreprise. A titre d'exemple, l'exonération de l'impôt sur les bénéfices pour les entreprises nouvelles concerne les entreprises dont le capital n'est pas détenu directement ou indirectement pour plus de 50% par d'autres sociétés. Est considérée comme détenue indirectement par une autre société la société dont l'associé :
- exerce en droit ou en fait des fonctions de gérant, président directeur général, membre du conseil de surveillance, président du directoire de cette autre société ;
- exerce d'autres fonctions, les deux sociétés ayant des activités similaires ou complémentaires ;
- possède avec les membres de son foyer fiscal plus de 25% de l'autre société.
ANCE (1990), p. 355.

[277] HUPPERT R. (1981).

[278] JULIEN Pierre-André et MARCHESNAY Michel (1987), p. 65.

[279] PATUREL Robert (1981).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

marché et la hiérarchie[280] les formules sont nombreuses et il devient difficile de tracer les limites de l'entreprise[281]. Le développement des formes modernes de distribution et des formes plus anciennes de production[282] qui peuvent être qualifiées de quasi-intégration[283], accroît ces difficultés. Ce mouvement n'est pas marginal puisque le système de la franchise représentait, en 1985, un tiers de la distribution en Amérique du Nord[284]. Il se situe entre la hiérarchie et le marché, en reprenant les termes de Williamson[285], ou entre un haut et un faible degré d'indépendance, comme le montre Knight[286]. En pratique, les formules de franchise sont différentes. Certaines enferment le franchisé dans une relation quasi hiérarchique[287], alors que d'autres lui laissent une large marge de manœuvre[288]. Doit-on considérer le franchisé comme un entrepreneur ? Les réponses sont diverses, mais la plupart des auteurs apportent une réponse positive[289].

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

280 Se reporter, par exemple, à l'article de Joffre présentant les principaux travaux concernant ce thème : JOFFRE Patrick (1989).

281 MACMILLAN F. et FARMER D. (1979).

282 Comme le recours à des travailleurs indépendants, ou à des artisans travaillant exclusivement pour un seul donneur d'ordre.
GERRITSEN Danielle (1987).

283 HOUSSIAUX J. (1957).

284 En France, d'après le CECOD, la franchise concerne 25 % du commerce de détail (la grande distribution en détenant 38 %). Elle concernerait 740 enseignes et 32 500 franchisés.
CEPME (1989) ; MATHEWSON G.F. et WINTER R.H. (1985).

285 WILLIAMSON Oliver E. (1983).

286 Russel M. Knight propose le continuum suivant :
"High degree of independence --> Solo independent entrepreneur, partnership, management team, group of independent firms (E.G., buying group), distributors, joint venture entrepreneurs, franchise entrepreneurs, acquired entrepreneurs, division manager (large corporation), profit center manager (large corporation), cost center manager (large corporation), large corporation manager --> Low degree of independence". Julien et Marchesnay font aussi état de ce problème.
KNIGHT Russel M. (1983) p. 174. ; JULIEN Pierre-André et MARCHESNAY Michel (1987).

287 Voir les franchises de type McDonald.

288 STANWORTH John, CURRAN James et HOUGH Jensin (1986).

289 Voir l'article de Knight cité et les articles concernant les franchisés dans les actes de la Babson Conference.

c) La nouveauté de l'activité de l'entreprise créée

La création juridique d'une entreprise[290] est concrétisée par l'attribution d'un identifiant qui lui est propre (numéro Siren)[291]. Cependant, l'attribution de ce numéro ne permet pas de déterminer, avec sûreté, si la nouvelle personne juridique a créé une activité nouvelle ou s'il s'agit de la reprise d'une activité ancienne. La mise en place, en avril 1986, du répertoire SIRENE II permet de distinguer, les immatriculations concernant les créations dont le premier établissement n'était pas antérieurement exploité par une autre personne (les créations nouvelles : 70% des immatriculations environ), des autres (les reprises). Mais des difficultés demeurent[292] comme l'indiquent différentes enquêtes : 63% des immatriculations seraient de véritables créations d'après l'étude ENREC[293] et sans doute moins pour l'étude réalisée par le CEE[294].

Cette dernière étude permet de cerner le phénomène de la création d'entreprise au plus près, dans sa composante statistique, puisqu'elle repose sur un examen, en profondeur, d'un échantillon de taille importante dans une région française : la Picardie. L'étude met en évidence, après avoir éliminé les cas de reprise d'activités existantes (SIRENE II), deux types de créations qui ne seraient pas des créations *ex nihilo*.

- Les créations de substitution (28% de l'échantillon, après avoir éliminé les reprises évidentes) sont le fait de créateurs déjà chefs d'entreprise ou de salariés. Il s'agit d'un transfert d'activité total ou partiel dans une autre localité, du résultat d'une scission d'activité du fait de la mésentente de deux associés, de la reprise d'une activité par un salarié (volontaire ou forcée[295]) avec ou sans l'accord de son employeur (le salarié "emporte ses clients"), de la reprise d'une activité après une liquidation... Dans ces cas, il n'y a pas à proprement parler de nouveauté de l'activité.

---

290 Il ne semble pas y avoir de définition juridique de l'entreprise, bien que la jurisprudence ou le droit social aient été conduits, dans la pratique, à en préciser le sens.

291 L'entreprise est alors définie comme "une personne juridique physique ou morale qui exerce pour son propre compte une activité non salariée dans un ou plusieurs lieux géographiques distincts (établissement)". Il n'y a donc pas confusion entre création d'entreprise et création d'établissement.
CALLIES Jean-Marie (1988 b), p. 6.

292 Certains changements de statut juridique ou de lieu d'exploitation peuvent être comptabilisés comme des créations nouvelles (et des disparitions). Pour plus de détails concernant ces problèmes, il est possible de se reporter à : ANCE (1984).

293 VIENNET Henri (1988), p. 29.

294 BRUN François, MOURIAUX Marie-Françoise et SCHMIDT Nicolas (1990).

295 Le cas MV (cf p. 59) illustre cette pratique. Il s'agit de PMIsation par "sous-traitance sauvage" telle qu'elle est présentée dans le travail de Nunes.
NUNES Pancho (1991), p. 72.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

- Les créations périphériques (20% de l'échantillon[296]) ont pour logique une diversification ou une extension de l'activité d'une entreprise existante. Il y a nouveauté mais pas indépendance (nous avons déjà évoqué ce cas de figure).

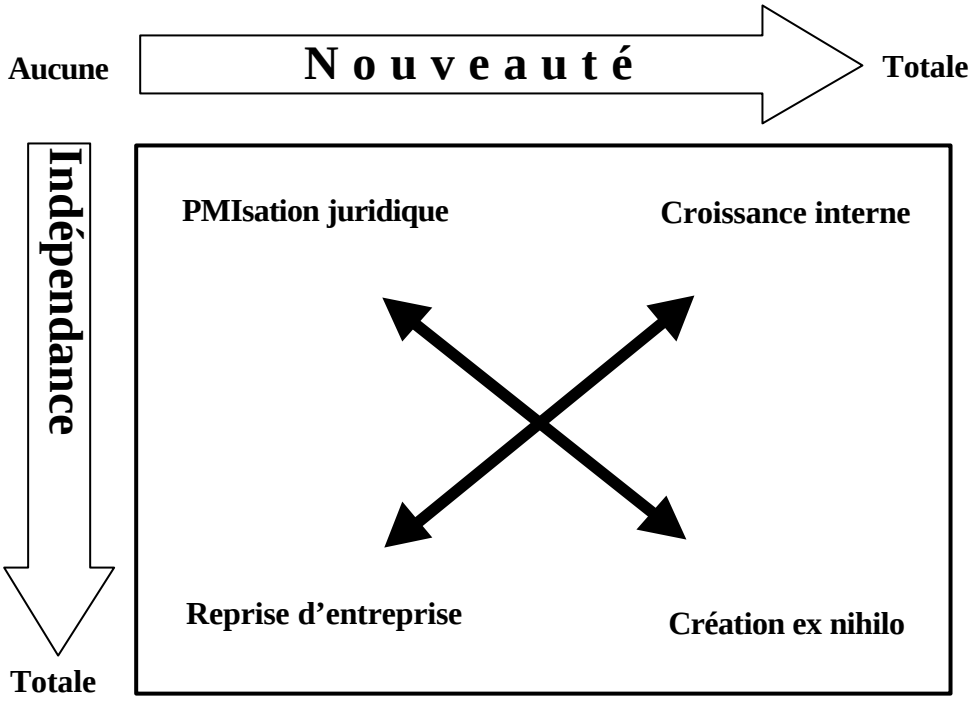
d) Les entreprises nouvelles : des logiques diverses

Le schéma de la page suivante tente de situer ces différentes logiques. Bien que nous ne puissions pas donner des chiffres indiscutables concernant la part des créations d'entreprise *ex nihilo* dans les immatriculations des nouvelles entreprises du fichier SIRENE, il nous semble possible d'avancer, sans grand risque de se tromper, une fourchette situant cette proportion entre 25 et 40%. Nous le voyons, la notion d'entreprise nouvelle recouvre aussi une réalité hétérogène.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

[296] Ce chiffre est intéressant dans la mesure où, à notre connaissance, cette étude est la première à nous donner un ordre de grandeur de ce phénomène.

Figure 21. Créations d'entreprise : des logiques diverses



Logique PMIsation juridique : transfert par une entreprise d'une activité existante dans une structure juridique nouvelle (filiale de l'entreprise ou contrôlée par quasi-intégration).

Logique croissance interne : création d'une filiale (directement et/ou par l'intermédiaire du dirigeant propriétaire) destinée à développer une activité nouvelle ou servir un marché nouveau.

Logique reprise d'entreprise ou acquisition : création d'une entreprise par un individu qui n'était pas auparavant un dirigeant propriétaire, l'entreprise reprenant partiellement ou totalement les activités et les moyens d'une entreprise ancienne.

Logique création *ex nihilo*[297] : création par un individu ou un groupe (salarié, chômeur...) d'une entreprise indépendante exerçant une activité nouvelle.

[297] Création d'entreprise *ex nihilo* qui peut être traduit en anglais par : creation of a new business organization "from scratch".
GARTNER William B. (1990).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Ce schéma met en évidence que la création d'entreprise nouvelle, telle qu'elle apparaît au travers des recensements actuels[298], recouvre en fait des réalités, des logiques et, donc, des phénomènes qui peuvent être très différents au regard des problématiques utilisées par les chercheurs[299]. Alors que la création d'entreprise évoque implicitement la création de richesses et d'emplois nouveaux, elle peut parfois correspondre à la préparation d'un désinvestissement partiel et, donc, à de futures suppressions d'emplois. C'est le cas de la création d'une entreprise filiale, par transfert de personnels et d'actifs, dans le but, parfois non avoué, de céder ou de liquider une activité jugée non rentable ou stratégique. L'exploitation des données statistiques brutes concernant la démographie des entreprises devient impossible.

Dans la pratique, il paraît difficile de pouvoir disposer d'un outil statistique permettant de cerner ces différentes logiques, dans la mesure où seul un entretien approfondi et "sincère"[300] avec le dirigeant de l'entreprise nouvelle pourrait permettre de procéder à ces classements[301]. S'il est relativement facile, pour les études portant sur des échantillons de petite taille et utilisant des entretiens permettant de vérifier l'homogénéité des logiques en oeuvre au regard des problématique, d'écarter les cas non pertinents avec la problématique du chercheur, cela devient beaucoup plus aléatoire pour les enquêtes postales. Sans prétendre à l'exhaustivité, le schéma de la page suivante tente de situer les différentes logiques d'actions présidant à l'apparition des entreprises nouvelles.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

---

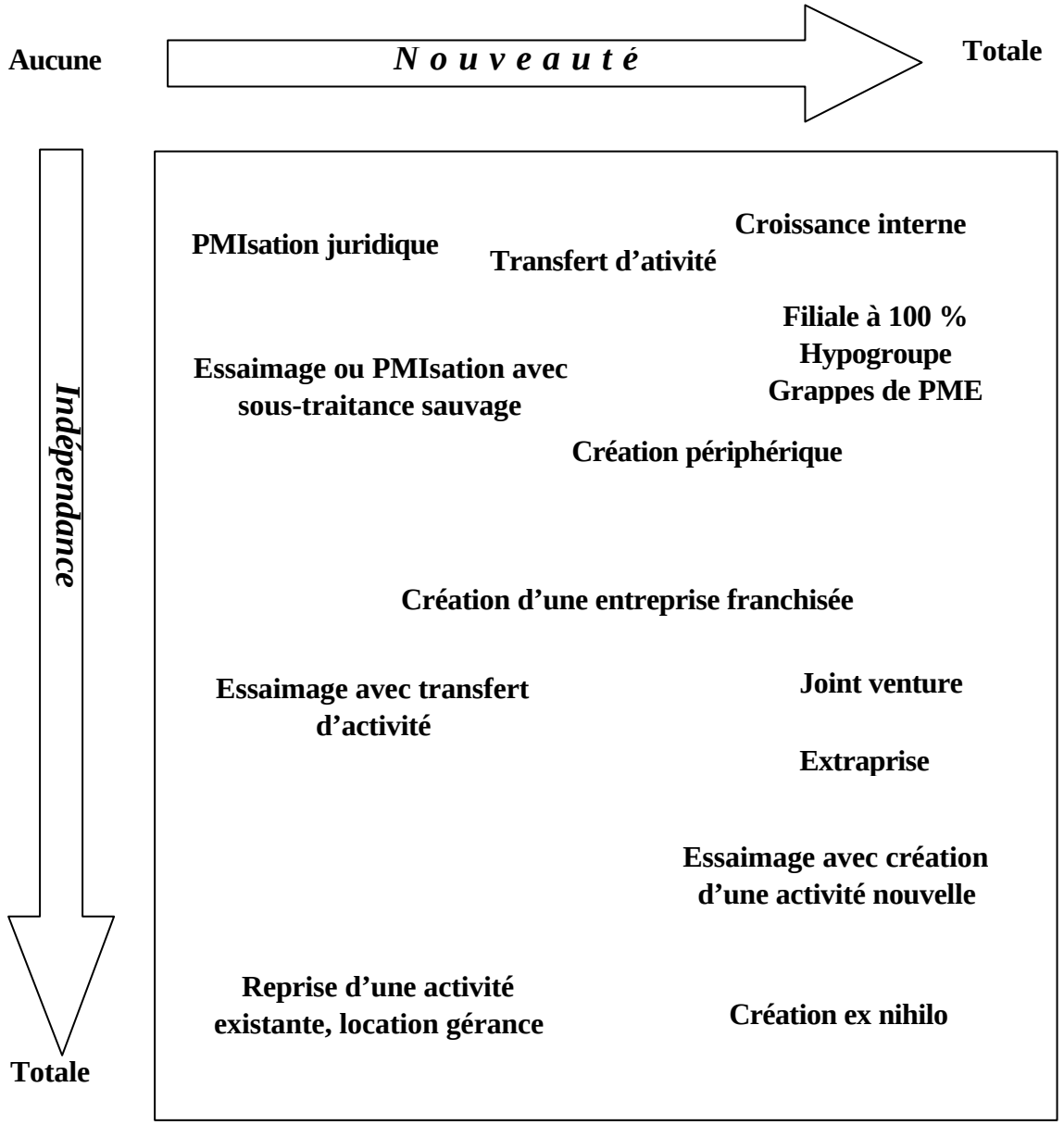
298 Recensements qui ne tiennent pas compte de nombreux artefacts qui jouent dans des opposés :
- sous-estimation du nombre des créations du fait des entreprises informelles, des reprises d'activité sans constitution juridique nouvelle recouvrant en réalité de véritables créations (l'activité comme l'entrepreneur sont nouveaux)...
- surestimation du nombre des créations du fait des délocalisations, des changements de statuts juridiques, de la création de structures juridiques n'ayant en définitive aucune activité...

299 Ceci n'est pas spécifique au cas français.
REYNOLDS Paul D. , WEST Steven et FINCH Michael D. (1985).

300 Le dirigeant d'une entreprise apparaît, souvent, comme minoritaire, alors qu'il contrôle en fait parfaitement son capital par le biais d'amis ou de parents. Ce sont généralement des raisons fiscales et sociales qui poussent le dirigeant à choisir ces modalités juridiques.

301 Des sondages réguliers seraient un moyen acceptable de progresser, en autorisant des inférences statistiques ultérieures, l'étude réalisée par le CEE en est une illustration.

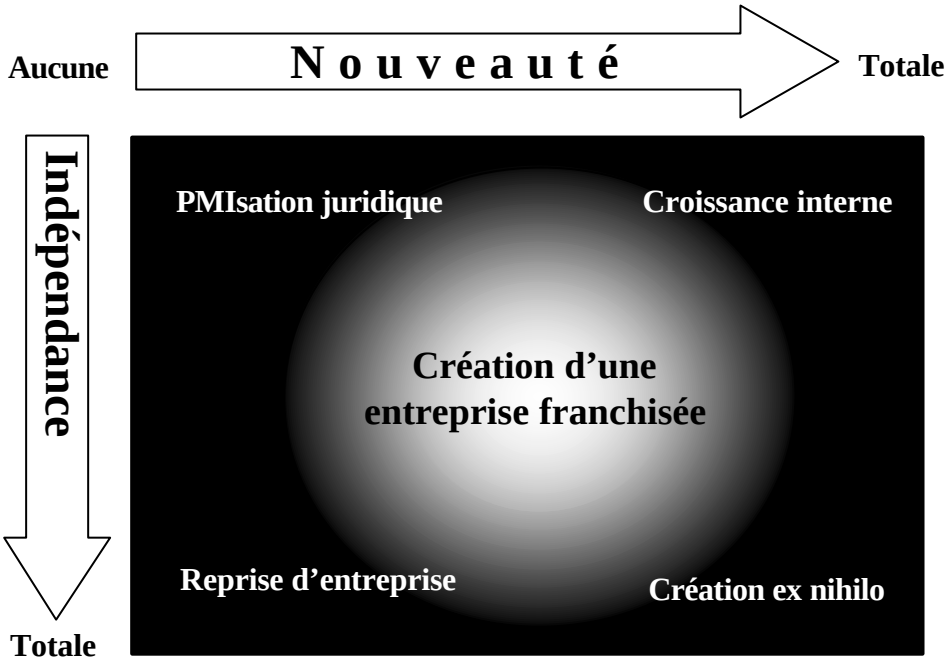
Figure 22. Les différentes logiques en matière de création d'entreprise



tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Nous avons situé ces pratiques ou ces logiques dans le plan, mais, au moins pour certaines d'entre elles, elles occupent une part importante de l'espace du plan. Le schéma suivant tente de montrer que la franchise peut être mise en œuvre de manière diverse, et que pour cette logique il y a une hétérogénéité potentielle assez grande au regard des critères d'indépendance et de nouveauté que nous avons retenus : certaines créations d'entreprise franchisée peuvent se rapprocher de la création *ex nihilo,* d'autres de la croissance interne...

Figure 23. La franchise : des pratiques diverses



Intéressons-nous, à présent, à la création *ex nihilo* qui est la cible de notre projet de modélisation. Le terme création *ex nihilo* permet de souligner l'indépendance de la jeune entreprise, le fait que l'initiative est celle de l'entrepreneur, qu'il y a bien quelque chose de nouveau et non la simple continuation d'une activité existante. Cependant, ces créations ne sont pas "issues de rien", elles sont initiées et mises en oeuvre par des entrepreneurs qui ont une histoire, des projets, et qui agissent dans des environnements. De ce point de vue, ce terme peut prêter à confusion et laisser penser que seules la volonté et la personnalité de l'entrepreneur seraient à l'origine de ces créations[302]. Faute de mieux, nous conserverons ce vocable d'usage courant. Mais, là aussi, les limites sont floues. Bien qu'il n'y ait pas, à notre connaissance, d'évaluations quantitatives, nombreuses sont les créations d'entreprise dites *ex nihilo* qui ne relèvent pas d'une logique entrepreneuriale individuelle pure. L'essaimage ou l'extraprise en sont d'excellentes illustrations[303]. Certaines reprises d'entreprise peuvent être analysées comme des quasi-créations *ex nihilo*, lorsque le nouveau dirigeant propriétaire transforme radicalement l'activité de l'entreprise acquise.

[302] Ou en seraient les conditions nécessaires et suffisantes.

[303] NUNES Pancho (1991) ; SIRE Bruno (1988) ; TAVERA Frederic (1986) ; BRUYAT Christian (1987).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

L'acquisition n'est alors que le moyen de se procurer, à moindres coûts, certains actifs ou de bénéficier de certaines aides lorsqu'il s'agit d'entreprise en difficulté. Le hasard peut aussi jouer un grand rôle, comme l'illustre le mini-cas suivant.

Mini-cas CR
Depuis plus de dix ans, CR travaillait pour une grande entreprise. Ayant complété sa formation et son expérience technique par des études de gestion, il était tenté par la petite entreprise. Il rencontra le patron d'une PMI, spécialisée dans la sous-traitance mécanique, qui avait développé, à la demande d'un client, une machine-outil qui semblait pouvoir être commercialisée en série moyennant certaines adaptations. Le dirigeant de cette PMI était à la tête de deux sociétés. La première assurait la production, alors que la deuxième, qui était récente, faisait office de bureau d'études. C'est pour animer cette deuxième société (qui utilisait les moyens logistiques et administratifs de la première) et lui assurer une rentabilité, que ce dirigeant souhaitait embaucher un cadre responsable, avec la perspective de la lui céder à terme. CR accepta la proposition, racheta la moitié des parts de la SARL dont l'ancien dirigeant restait le gérant. Très vite, la situation se dégrada entre les partenaires. Durant les six premiers mois, la société de sous-traitance demeura le seul client du bureau d'étude. CR tenta de développer l'activité et de commercialiser la machine qu'il avait modifiée entre temps. Il s'aperçut également que "le partage" des affaires (machines spéciales) entre les deux sociétés ne paraissait pas très équitable. La crise était inévitable et elle dura presqu'un an avant de trouver une issue. Durant tout ce temps, CR se trouvait dans une impasse. Il ne pouvait pas développer ses idées, mais il devait en même temps maintenir "sa" société "hors de l'eau", dans la mesure où il avait pris des engagements personnels vis-à-vis de clients et de fournisseurs particulièrement importants pour ses projets futurs. Non sans mal et sans inconvénients financiers, CR réussit à racheter la totalité des parts de la société, déménagea l'activité dans de nouveaux locaux, embaucha le personnel administratif qui lui était nécessaire tout en gardant le personnel d'étude, trouva de nouveaux clients de façon à compenser la perte de chiffre d'affaires due à la rupture. Il s'agissait d'une véritable "recréation" d'entreprise, bien que, juridiquement, il n'y ait eu qu'un mouvement de parts et un changement de gérant.

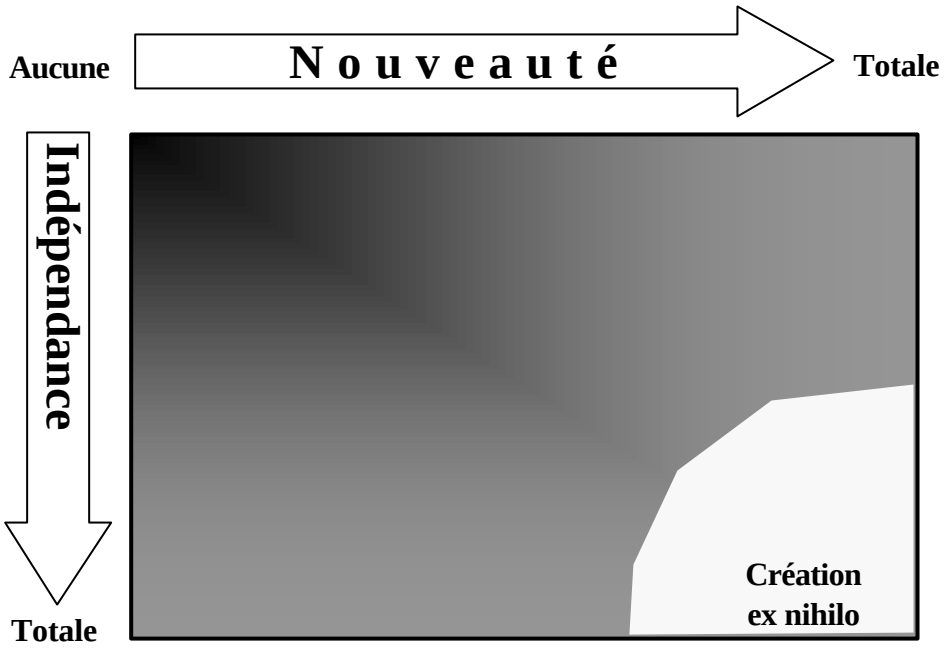
Enfin, certaines créations d'entreprise sont bien le fait d'individus, mais elles bénéficient d'apports financiers et de supports logistiques de la part d'une ou de plusieurs entreprises existantes, sans que celles-ci contrôlent totalement la nouvelle entreprise[304]. Le schéma qui suit illustre ces difficultés[305]. Dans ces cas mixtes, faire l'impasse sur les logiques du partenaire c'est, du moins lorsqu'elles sont puissantes et actives, ne pas se donner les moyens de comprendre le phénomène et, donc, de ne pas pouvoir l'expliquer.

[304] Les stratégies d'alliance, de coopération ou de partenariat deviennent monnaie courante, aussi il n'est pas étonnant que la création d'entreprise soit concernée par ce phénomène (Shan). Pour une revue des travaux concernant les stratégies conjointes, il est possible de se reporter au travail de Verna.
SHAN Weijian (1990) ; VERNA Jeanine (1989).

[305] Difficultés pour le chercheur qui tente d'isoler un phénomène, mais opportunités pour les entrepreneurs : l'innovation ou les opportunités se situent souvent sur les frontières. C'est à la marge que naissent les formules nouvelles, dont certaines survivront...

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 24. La création d'entreprise *ex nihilo* : des frontières floues



2. La création d'entreprise ex nihilo : le problème du temps

Le temps (temps créateur, temps du changement) vient complexifier le phénomène. Cette dimension, le plus souvent absente de la recherche dans notre domaine, a pourtant des implications pratiques et théoriques pour la délimitation du phénomène de la création d'entreprise *ex nihilo*, ou pour ce que Katz et Gartner appellent les organisations émergentes[306].

a) Le processus de création d'entreprise et l'entreprise nouvelle

Quand un processus commence-t-il ? Quand s'achève-t-il ? C'est un problème classique que tous ceux qui étudient des processus rencontrent[307], mais qui se pose avec une particulière acuité pour le phénomène qui nous intéresse[308].

** Quand le processus commence-t-il ?*

C'est une question difficile. Mais comment étudier un phénomène sans pouvoir le repérer[309] ? Pour la création *ex nihilo*, le processus commence dans l'esprit de l'entrepreneur, sans qu'il en soit toujours totalement conscient. De plus, il ne s'agit pas d'un processus initié par une cause ou des causes nécessaires et suffisantes, ni par des causes nécessaires (qui seraient, elles,

306 KATZ Jerome et GARTNER William B. (1988).

307 VAN DE VEN Andrew H. (1992),.

308 Lorsqu'il s'agit de processus répétitifs se déroulant dans de grandes organisations tels que les processus de décision d'investissement, il est souvent possible d'en repérer les traces écrites.

309 Sinon en ne l'étudiant qu'*ex post facto*, comme le fait la plupart des chercheurs du domaine.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

repérables), mais par des faisceaux de causalités enchevêtrées inscrites dans une dynamique systémique. Un événement joue parfois un rôle déclencheur[310]. L'expérience des structures d'appui à la création d'entreprise montre qu'une partie importante[311] de ceux qui tentent de créer une entreprise y renoncent, après avoir entrepris des actions plus ou moins importantes[312]. Un processus de création d'entreprise ne débouche pas nécessairement sur la création d'une entreprise nouvelle, au sens juridique du terme, bien que le projet d'une entreprise ait existé du moins pour l' "aspirant"[313] créateur d'entreprise et, éventuellement, pour ses partenaires.

Ainsi, le processus ne devient repérable, pour le chercheur, qu'à partir du moment où le processus est suffisamment engagé[314] et, même, parfois, lorsqu'il est achevé.

* *A partir de quand une entreprise existe-t-elle ?*

Les limites sont floues, les avis différents et plusieurs critères peuvent être utilisés.

L'existence juridique ou la reconnaissance administrative est le critère qui est généralement retenu par les chercheurs et par les règlements administratifs[315]. Il est, pour des raisons pratiques, le seul qui soit incontestable[316] et facile à mettre en œuvre.

---

310 Tel qu'un licenciement, des difficultés dans le travail et un conflit avec son employeur, une rencontre... SHAPERO Albert (1975) ; BRUYAT Christian et CARNET Gérard (1976).

311 Nous ne disposons pas de données générales. Mais, si nous examinons le bilan de ces organismes d'appui à la création d'entreprise qui sélectionnent des porteurs de projets dits sérieux, il apparaît qu'un nombre non négligeable (de 30 à 50%) d'entre eux n'aboutissent pas à une création.

312 Voir également le sondage réalisé par l'IFOP, à la demande de l'ANCE, qui semble indiquer que moins d'un tiers de ceux qui disent avoir le projet de créer dans l'année le font vraiment.
L'Entreprise, Juin 1988.

313 Il n'y a pas de terme stabilisé pour qualifier l'individu en phase de création. Il est, le plus souvent, qualifié de créateur d'entreprise bien qu'il n'ait pas encore pu faire aboutir son projet. Tout au long de ce travail, nous continuerons d'utiliser le terme créateur d'entreprise pour qualifier tout individu concerné par un processus de création, même s'il ne débouche pas sur l'apparition d'une entreprise nouvelle.

314 Lorsque les futurs créateurs engagent des actions les conduisant à se mettre en contact avec des organismes d'appui à la création d'entreprise.

315 Par exemple, pour l'exonération de l'impôt sur les bénéfices ou pour l'attribution de primes spécifiques. Cette pratique présente des inconvénients. Les entreprises technologiques innovatrices qui doivent faire face à de longs délais de mise au point et d'introduction sur le marché de leurs produits, sont celles qui, souvent, en cas de réussite, ne commencent à dégager des résultats positifs que lorsque la période d'exonération des impôts sur les bénéfices est dépassée ! Elles bénéficient cependant de nombreux autres avantages.

316 Ce qui ne manque jamais de susciter les protestations véhémentes de ceux qui, souvent à juste titre, se considèrent comme étant les victimes d'une bureaucratie aveugle, pour ce qui concerne l'attribution des aides ou de l'exonération de certaines charges.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Faire des actes de commerce peut être un critère envisagé. Souvent, le créateur accomplit de nombreux actes de commerce au nom de la future entreprise en cours de création (achat de machine, signature d'un bail, signature d'un contrat avec un client, dépôt de brevet, réalisation d'un prototype...). Ces actes de commerce seront, par la suite, repris au compte de l'entreprise. Bien que l'entreprise n'ait pas encore d'existence juridique, son futur dirigeant agit pour elle, mais il peut encore renoncer, le projet peut "avorter". Nous ne parlerons pas ici du secteur dit informel[317].

Réaliser les premières ventes[318]. Une entreprise existe-t-elle vraiment alors qu'elle n'a pas fait encore ses premières preuves sur le marché[319] ?

Mini-cas PC
Pour des raisons de santé, PC avait été conduit à abandonner ses études de médecine. Avec son frère, il avait alors "monté" une petite affaire dans un domaine en plein expansion : une salle d'entraînement et de musculation. Au bout de quelques années, l'entreprise vivotait, essentiellement du fait de son implantation, le marché local ayant un faible potentiel. Cette expérience avait, peu à peu, conduit PC à penser que des opportunités existaient dans le domaine du matériel équipant ces salles d'entraînement et de mise en forme. Il conçut alors l'idée d'un matériel de "haut de gamme" qui pouvait avoir aussi des applications dans le domaine médical. Il s'inscrivit dans un programme d'accompagnement à la création d'entreprise, tout en continuant à exploiter son affaire qui périclita et qu'il dut abandonner. Il déposa des brevets et créa sa société, après avoir consacré deux ans à mettre au point un premier prototype. Du fait de son inexpérience technique, le projet n'avançait pas vite. Il fallut encore plus de trois ans d'efforts pour arriver, enfin, à la mise au point d'un produit. Aucun chiffre d'affaires n'avait été réalisé, l'entreprise fit appel à toutes les solutions disponibles pour financer ses activités, et le créateur dut faire appel à sa famille pour survivre. L'entreprise fut contrainte de déposer son bilan et fut liquidée près de quatre ans après sa création, sans avoir vendu un seul produit...

A notre connaissance, il n'existe pratiquement pas de données précises concernant ces phénomènes d' "avortement"[320] ou de "mortalité périnatale"[321], sans doute en raison des difficultés pratiques de mise en oeuvre de ces recherches empiriques.

---

317 Secteur qui peut représenter une part importante de l'activité économique d'un territoire. Reynolds, citant De Soto, indique qu'au Pérou l'économie informelle représente, dans certains secteurs, l'essentiel de l'activité économique.
REYNOLDS Paul D. (1991), p. 58 et 59.

318 Ces premières ventes peuvent être effectuées avant que l'entreprise ne soit créée juridiquement.

319 Il est facile et relativement peu coûteux de créer juridiquement une entreprise.

320 Mis à part le remarquable travail qu'à effectué Ronstadt et les remarques faites par Vesper qui souligne l'intérêt qu'aurait l'étude de ces cas de mortalité (near-missed organizations) pour le domaine.
RONSTADT Robert (1983) ; VESPER Karl (1983).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Atteindre l'équilibre économique pourrait être un critère plus exigeant : la preuve étant apportée de la viabilité économique de la nouvelle entreprise et de sa pérennité[322].

** A partir de quand le processus peut-il être considéré comme achevé ?*

Autrement dit, quand une entreprise peut-elle être considérée comme adulte ? Il semble désormais admis que la création d'une entreprise ne s'arrête pas à la seule création juridique. Deux thèses concurrentes/complémentaires sont susceptibles d'être avancées.

Du point de vue de l'entrepreneurship, tel que nous l'avons présenté à l'aide du schéma sémantique générique, le processus entrepreneurial serait achevé lorsque la dialogique créateur/entreprise[323] et/ou la création de valeur nouvelle cesseraient. Dans cette perspective, certaines entreprises pourraient être considérées comme en création ou comme entrepreneuriale pendant une durée importante (plusieurs dizaines d'années)[324], alors que d'autres atteindraient la maturité très vite (au bout de quelques mois).

A contrario, le point de vue de la création *ex nihilo* souligne que durant la période de décollage de l'entreprise (start-up), l'entrepreneur doit faire face à des problèmes spécifiques[325] et apprendre le métier de chef d'entreprise... Les chercheurs, comme les

---

321 Cette mortalité périnatale n'est pas toujours facile à repérer car une entreprise, surtout si elle est juridiquement constituée sous forme de société, peut être "mise en sommeil".

322 "Pérennité" toujours temporaire !!! L'actualité nous rappelle que des "success stories" peuvent rencontrer des difficultés (Wang, Amstrad...), voire aboutir à des échecs (RMO...).

323 Certains émettent l'idée qu'une organisation n'existerait qu'à partir du moment où elle aurait établi des frontières lui permettant de se distinguer de son environnement et de son créateur. Ceci rejoint une remarque d'un entrepreneur, recueillie par l'auteur : "une entreprise existe vraiment que quand ses clients ou en général ses partenaires, s'adressent à elle et non plus seulement à son patron". Ainsi, si nous nous intéressons à la création d'entreprise, c'est-à-dire à la création d'une organisation qui pourrait avoir une pérennité au delà de son créateur tout en conservant une identité (en évolution) qui lui serait propre, le processus s'achèverait lorsque les barrières de l'organisation concernent aussi les relations qu'elle entretient avec son fondateur ou son propriétaire dirigeant. La dialogique créateur/entreprise disparaissant, le phénomène cesserait d'appartenir au champ de l'entrepreneurship. Si, pendant le processus conduisant à la création, une intention peut être décelée (volonté de la part du créateur), il n'en demeure pas moins que la réalité de cette création ne peut être connue qu'*ex post facto*.
KATZ Jerome et GARTNER William B. (1988).

324 De ce point de vue, il n'y aurait pas de différence fondamentale entre la période de décollage de l'entreprise et son développement entrepreneurial. C'est la thèse que soutient Stevenson dont nous avons évoqué les travaux précédemment. Les problèmes de management des entreprises de petite taille seraient des modèles réduits de ceux des entreprises plus importantes. Ceci est à rapprocher de la notion d'entrepreneur persistant, de Davidsson, que nous avons examinée à la fin du chapitre précédent.

325 Moyens financiers et logistiques limités, manque de crédibilité par rapport à l'environnement...

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

praticiens, semblent s'accorder pour considérer qu'après deux à cinq ans d'existence juridique, une entreprise ne peut plus être considérée comme nouvelle[326].

Il peut sembler, à première vue, que ces problèmes soient mineurs et, donc, négligeables pour la recherche. Il n'en est rien dès lors qu'elle tente de mettre en évidence ce qui explique la réussite ou l'échec des entreprises nouvelles, leurs performances en terme de rentabilité, de création d'emplois ... Quand faut-il mesurer les paramètres pertinents au regard de ces problématiques ? Un an après la création ? Trois ans comme cela est souvent fait[327] ? Phillips et Kirchhoff[328] montrent, à l'aide des informations issues de la base de données USELM de la Small Business Administration des E.U., que la plupart des jeunes entreprises[329] ne grandissent pas durant les quatre premières années de leur existence (90%), alors que près d'un tiers d'entre elles grandissent durant les deux années suivantes, et un peu plus de la moitié après huit années[330]. Les auteurs émettent l'hypothèse que les quatre premières années sont consacrées à tenter de survivre. Une étude du CEE[331], au contraire, semble indiquer que tout se jouerait en matière de création d'emplois au moment de la création, mais les paramètres ont été mesurés au bout de cinq ans d'existence juridique. Stuart et Abetti, ayant tenté d'isoler les facteurs de succès des jeunes entreprises technologiques (moins de sept ans d'existence), en arrivent à conclure "In fact, it may well be that initial financial success is not a good correlate with ultimate success"[332]. Woo et al[333] montrent que, même si la plupart des jeunes entreprises ne changent pas de stratégie, de gamme de produit, etc., durant leurs trois

[326] Sous certaines conditions, les entreprises nouvelles sont exonérées de l'impôt sur les bénéfices les deux premières années pour, ensuite, d'une manière dégressive durant les trois années suivantes, tendre vers le régime commun. Les structures d'appui à la création d'entreprise considèrent le suivi des entreprises comme devant durer de deux à trois ans.
BRUYAT Christian et HUMBLOT Patrick (1990) ; ELAN (1990).

[327] Dans une perspective de recherche classique, certains paramètres devant être mesurés avant la création, notamment ceux qui seraient censés expliquer les performances.

[328] PHILLIPS Bruce D. et KIRCHHOFF BRUCE A. (1989).

[329] Il s'agit des entreprises survivantes au bout de 8 ans. Aux E.U., comme en France, les données statistiques concernant les jeunes entreprises sont sujettes à caution. Certaines créations ne sont, en réalité, que des changements de structure juridique...

[330] Des différences apparaissent selon les secteurs d'activité.

[331] MOURIAUX Marie-Françoise (1991).

[332] STUART Robert et ABETTI Pier A. (1986), p. 38.

[333] WOO Carolyn Y., COOPER Arnold C., NICHOLLS-NIXON Charlene et DUNKELBERG William C. (1990).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

premières années d'existence, la proportion de celles qui changent de manière significative n'est pas négligeable[334].

Là encore, il serait nécessaire de faire des catégories, même si leurs limites sont floues. Une micro-entreprise ou une TPE atteint son équilibre ou sa maturité plus vite qu'une entreprise à fort potentiel de croissance, surtout si elle est innovatrice...

b) Au cours des processus de création, les logiques régissant l'apparition des entreprises nouvelles peuvent varier

Tout au long du processus conduisant à l'apparition d'une nouvelle entreprise, de nouveaux acteurs peuvent entrer en scène et d'autres disparaître. A l'instar de ce que nous avons déjà vu pour l'entrepreneurship, nous allons illustrer ces dynamiques potentielles à l'aide de quelques mini-cas.

Mini-cas SK
SK était depuis quelques années le responsable de production d'une petite unité de moulage plastique appartenant à une entreprise importante. La maison mère en était le seul "client". L'usine était située dans une toute petite ville de la région Rhône-Alpes qui était restée un peu à l'écart du développement industriel. Parti au bas de l'échelle, SK en avait peu à peu gravi les échelons et, à près de 50 ans, il avait le sentiment d'avoir obtenu son "bâton de maréchal". Il s'était installé dans cette petite ville où il avait acquis une maison dans laquelle il pensait prendre sa retraite lorsque le moment serait venu. Confronté à la crise économique et dans un soucis de recentrage de son activité, son employeur l'informa confidentiellement qu'il souhaitait se séparer de cette activité et faire désormais appel au marché. Plusieurs modalités avaient été envisagées, depuis l'arrêt pur et simple de l'activité jusqu'à sa revente. La maison mère ne souhaitait pas provoquer une agitation sociale qui pouvait gagner tout le groupe, aussi elle procéda en plusieurs temps. SK qui bénéficiait de l'entière confiance de son personnel, accepta de prendre, à terme, l'entière responsabilité de cette activité. Une filiale fut créée, 60% du capital étant détenus par la société mère et 40% par SK, la nouvelle société reprenant les actifs et le personnel de l'activité, les locaux devenant la propriété d'une SCI dont les dirigeants de la société mère étaient les actionnaires. Le seul client de la nouvelle entreprise demeurait la société mère. Tout semble militer pour considérer cette opération comme une création de filiale et non comme une création d'entreprise (d'ailleurs, la nouvelle structure juridique ne bénéficiera pas des avantages accordées aux entreprises nouvelles). Cependant, 18 mois après la création de la SA, nous constations que le dirigeant avait racheté, avec quelques amis et un cadre de l'entreprise, la totalité des actions et que, d'autre part, il avait réussi à diversifier son portefeuille de clientèle, son ancien employeur ne représentant guère plus de 20% de son activité.

[334] Durant les années 2 et 3 de leur existence, 23% des entreprises ont apporté des changements dans la gamme de leurs produits, 75% d'entre elles ont modifié leurs stratégies concurrentielles, 34% ont fait entrer ou sortir des partenaires et 44% des dirigeants ont apporté des modifications dans la manière dont ils allouaient leur temps de travail.

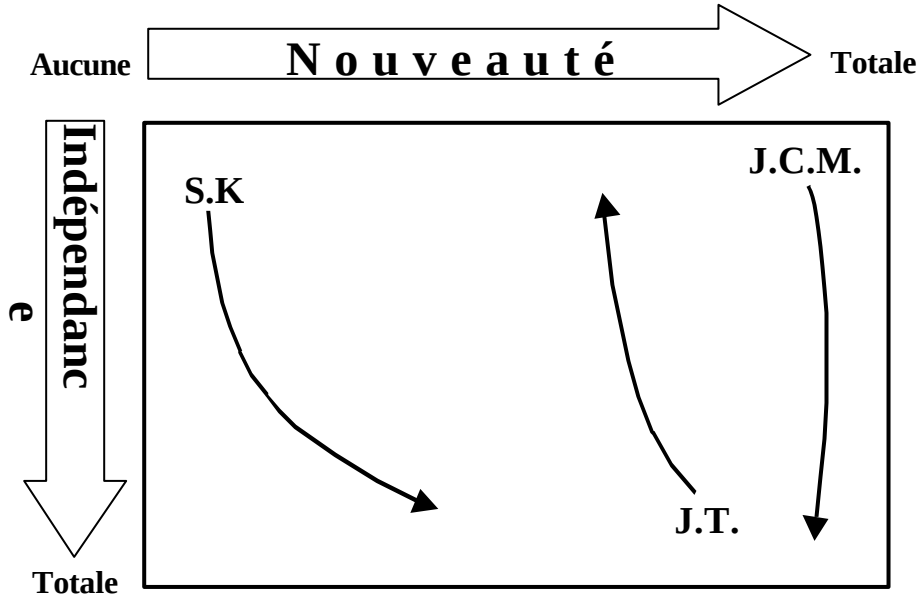
tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Complément du mini-cas JCM
L'idée de produit qui a fait la réussite de l'entreprise créée par JCM, avait été, dans un premier temps, développée dans un contexte de diversification par la grande entreprise qui l'employait précédemment. A l'époque, il semblait évident que la principale activité de cette entreprise allait entrer dans une phase de déclin et qu'une diversification était la seule alternative possible. Pour différentes raisons, cette idée fut abandonnée, bien que des efforts significatifs aient été faits (brevets...). JCM négocia, non sans mal, le rachat de ces brevets, la mise au point industrielle du produit fut, cependant, réalisée par la nouvelle entreprise.

Mini-cas JT
JT avait mis au point un procédé de travail des métaux permettant d'orner ou de marquer, d'une manière à la fois originale et esthétique, des surfaces planes. Le procédé était artisanal, cependant, il était susceptible d'être mécanisé. JT avait créé son activité, mais il était davantage un technicien qu'un gestionnaire ou un commercial. Aussi, très vite, il s'aperçut que son affaire n'était pas viable. Un client qui représentait une grande partie son chiffre d'affaires, lui proposa d'assurer la gestion et la prospection commerciale et d'exercer son activité dans ses locaux, à la condition que JT lui cédât la majorité du capital de la SARL qu'il avait créée. JT accepta, un peu soulagé, satisfait de pouvoir totalement se consacrer aux aspects techniques de son métier. Pour son partenaire l'opération était aussi intéressante car elle lui permettait de compléter son activité et de mieux servir sa clientèle, tout en s'assurant les services d'un collaborateur compétent.

Si nous admettons que le processus de création d'entreprise comprend les phases de mise au point et de développement du projet, de lancement et de création au sens juridique du terme, ainsi que les deux ou trois premières années de la vie de la jeune entreprise, nous pouvons représenter la trajectoire de ces trois cas dans notre schéma de la manière suivante :

Figure 25. Dynamiques potentielles des logiques de créations d'entreprise



tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Ainsi, bien que nous ne disposions pas de données chiffrées permettant de mesurer l'ampleur de ce phénomène, des créations d'entreprise nouvelle, partant de logiques croissance interne, PMIsation juridique ou acquisition, peuvent aboutir, au cours du processus, à des situations analogues à celles des créations *ex nihilo*, l'inverse étant aussi possible.

3. La création d'entreprise : un concept inopérant ?

Nous avons tenté de montrer que le vocable création d'entreprise recouvre, en réalité, des objets différents, tant du point de vue du résultat : les entreprises nouvelles, que du processus.

Tableau 1. Les caractéristiques de la création d'entreprise

La création d'entreprise est un phénomène
- hétérogène - correspondant à des logiques diverses et évolutives - aux limites floues - éphémère - difficilement repérable dans le temps

Un discours général n'a, donc, guère de sens[335], ce qui rend probablement illusoire la recherche d'un modèle explicatif global[336].

L'analogie qui est faite (le plus souvent de manière implicite) entre la démographie humaine et la démographie des entreprises nous semble particulièrement dangereuse. Elle suppose une grande homogénéité du phénomène, tant du point de vue du résultat, que de la forme du

[335] En matière d'impact sur l'environnement, de compétences et de ressources devant être mobilisées, de causalité...

[336] A cet égard, la recherche présentée par Aldrich et al, concernant l'influence des réseaux relationnels sur la création et la profitabilité des entreprises nouvelles, montre les dangers de la non-prise en compte de ces critères.
ALDRICH Howard, ROSEN Ben et WOODWARD William (1987).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

processus[337]. Cependant, elle est si "enracinée" qu'il nous paraît nécessaire d'en avancer une autre, en s'inspirant de celle proposée par Marshall[338].

Création d'entreprise : l'analogie de la forêt
La population des entreprises peut être comparée à une forêt dans laquelle coexistent des arbres de petites et de grandes dimensions, d'espèces différentes. Certains arbres stagnent, d'autres naissent, déclinent ou disparaissent, alors que quelques-uns seulement grandiront et deviendront de grands arbres. Certaines espèces végétales vivent en symbiose, alors que d'autres luttent pour conquérir un espace. Certains arbres peuvent vivre très longtemps et mettre plusieurs décennies pour atteindre leur maturité, d'autres ne vivent que quelques années. La forêt se renouvelle, au cours du temps elle change, s'étend ou se contracte de par sa dynamique interne, mais aussi en raison de circonstances dues à son environnement (changements climatiques, incendies, interventions humaines...). Pour qu'une forêt atteigne un équilibre écologique, toujours précaire, il faut du temps, certaines espèces ne peuvent se développer que si des espèces pionnières ont, auparavant, colonisé le sol...

Nous retrouvons là une vision remise au goût du jour par les tenants de l'approche économique dite de l'écologie des populations[339]. Dans cette perspective[340], la création d'entreprise *ex nihilo* et l'apparition de nouvelles espèces d'entreprises pourraient s'analyser à l'aide d'une théorie lamarckienne[341] de l'évolution. Cette analogie est bien plus féconde que l'analogie de la démographie humaine. Elle permet de mettre en évidence que :

- les entreprises, à l'instar des arbres, ne naissent et ne se développent que si le terrain et les conditions de l'environnement sont favorables ;
- là où il n'y a rien ou peu, il faut du temps pour qu'un tissu industriel comme une forêt puissent naître et s'épanouir ;

337 Elle suppose implicitement que les entreprises constituent une espèce particulière et, donc, une certaine homogénéité. Si, au contraire, nous admettons que la population des entreprises comporte des espèces différentes au sein d'une même famille, classe ou ordre, en faisant une analogie biologique, alors il devient aberrant de travailler sur la démographie des entreprises en général. Nul ne songerait à s'intéresser à la démographie des mammifères dans une perspective de recherche appliquée.

338 Alfred Marshall est dans la lignée de Say, il conçoit l'entrepreneur comme un manager, un dirigeant. MARSHALL Alfred (1961).

339 ROJOT Jacques (1989), p. 2945.

340 DIMAGGIO Paul J. et POWELL Walter W. (1983) ; SINGH Jitendra V. HOUSE Robert J. et TUCKER David J. (1986) ; HANNAN Michael T. et FREEMAN John (1984).

341 Théorie telle qu'elle est, le plus souvent, exposée, bien qu'il semble que les différences entre Darwin et Lamarck ne soient pas aussi importantes, comme tente de le montrer le dossier des Cahiers de Science et Vie consacré au sujet. Théorie de l'évolution qui supposerait, pour les entreprises, l'hérédité de l'acquis ; les créateurs reproduisant les formules qui semblent être les plus efficaces, telles qu'ils ont pu les apprendre dans leurs emplois salariés précédents.
Les Cahiers de Science & Vie (1991).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

- les "développeurs" économiques, comme les sylviculteurs, peuvent exploiter un patrimoine, le gérer ou même le créer (avec toutes les difficultés et les incertitudes liées à la création et à un changement s'inscrivant dans une longue durée) ;
- une forêt, comme une population d'entreprises, peuvent être exploitées, mais pas surexploitées ;
- une forêt où il ne demeure qu'une espèce d'arbres, comme un tissu économique trop spécialisé, sera en extrême difficulté si cette dernière est menacée ;
- un développement équilibré suppose que plusieurs espèces vivent en symbiose ;
- certains terroirs ou climats sont plus propices que d'autres à telle ou telle espèce ; seules des conditions artificielles (serres, pépinières...) peuvent permettre à certaines espèces de naître et de survivre dans des climats qui ne leur sont pas (encore ?) favorables ;
- ...

Cette analogie[342] attire aussi l'attention des chercheurs sur la nécessité de prendre en compte la diversité des espèces, et sur les dangers qu'il y a de raisonner d'une manière globale ; un taux de mortalité supérieur à un taux de natalité peut, en réalité, révéler la bonne santé d'une forêt qui, plusieurs lustres après un incendie, retrouve sa physionomie antérieure.

Mais toute analogie a ses limites. Les entreprises n'évoluent pas à la même vitesse que les arbres ; de nouvelles espèces apparaissent (il s'agit plus d'un continuum que d'espèces différentes) ; des entreprises peuvent changer d'espèces ; des entreprises peuvent fusionner, absorber, se scinder... L'environnement des entreprises change beaucoup plus vite que celui des arbres. Le temps ne s'écoule pas à la même vitesse pour les arbres et pour les entreprises. L'arbre est un organisme autonome ayant une très grande fermeture organisationnelle, alors qu'il en est pas de même pour la dialogique entrepreneur/entreprise...

Ainsi, il n'y a pas de meilleure définition de la création d'entreprise (comme de l'entrepreneur), mais des définitions qui répondent à des problématiques pertinentes avec des projets de

342 En poussant l'analogie biologique, ne serait-il pas nécessaire de considérer la population des entreprises comme étant une famille (ou un ordre ?) comportant des genres (PME, TPE...) et des espèces différentes. Une espèce étant définie ou décrite comme une configuration type (cohérence et stabilité des composants internes et des interfaçages avec l'environnement) relativement stable dans le temps et l'espace (l'appartenance d'un individu à une espèce faisant appel à la théorie des ensembles flous). Comme en biologie (Lamarck), des espèces peuvent naître, se modifier ou disparaître. Mais ce qui pose problème dans notre cas (entre autres), c'est le fait que les évolutions sont beaucoup plus rapides pour le temps social que pour le temps biologique (qui est lui même plus rapide que le temps de la physique), ce qui risque de rendre obsolète une classification avant même qu'elle ne soit exploitée. Les travaux déjà cités de Julien, Marchesnay, Mintzberg vont dans ce sens.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

recherche et des demandes sociales. La réification du concept de création d'entreprise est dangereuse. Les points de vue, notamment disciplinaires, conduiront à retenir des définitions particulières. Les chercheurs doivent prêter une grande attention à la délimitation de l'objet sur lequel portera leur recherche. Nous présenterons, à la fin de cette première partie, une articulation des différents outils sémantiques proposés qui peuvent être considérés comme des aides en la matière.

B. La création d'entreprise *ex nihilo* : un état de la recherche

Les développements précédents ont mis en évidence la diversité et l'hétérogénéité des objets étudiés. De plus, chacun conduit sa recherche avec une problématique qui lui est propre, en utilisant des concepts souvent mal définis et opérationalisés de manière différente... Dans ces conditions, il devient impossible de consolider les résultats obtenus. Comment comparer ce qui n'est pas comparable ? En outre, de nombreuses recherches souffrent "d'insuffisances" épistémologiques graves qui remettent en cause la validité et, surtout, l'intérêt des résultats obtenus[343]. Il serait nécessaire d'entreprendre un travail "de bénédictin" qui consisterait à reprendre chacune des recherches publiées et, thème par thème, de procéder à des analyses critiques, de façon à dégager ce qui paraîtrait "établi"[344] ou encore en discussion[345]. Aujourd'hui, par le jeu des références habituel dans le domaine, il est possible de trouver dans les actes d'une conférence ou dans le même numéro d'une revue académique, un auteur affirmant, par exemple, qu'il est établi que les entrepreneurs ont la particularité d'avoir un besoin d'accomplissement supérieur aux autres catégories de la population et un autre

[343] Il est toujours délicat, surtout dans le contexte français, de critiquer une recherche (sans mettre en accusation le chercheur). Un exemple qui concerne par ailleurs une recherche de bonne qualité, fera comprendre notre propos. Miskin et Rose proposent un travail (un des 37 publiés intégralement dans les actes de la conférence de Babson 1990) dont le but est de déterminer les facteurs de succès pour les créations d'entreprise réalisées par des femmes à comparer avec celles réalisées par des hommes. L'échantillon est important (346 questionnaires utilisables). Le critère retenu pour juger du succès est le fait que les répondants affirment être en dessous du seuil de rentabilité, au seuil ou en dessus. La recherche est intéressante, mais un point essentiel pose problème à l'examen attentif du document : les entreprises créées "semblent" avoir entre quelques mois et deux ans d'existence, ce qui ne peut pas être considéré comme anodin lorsque le critère de succès retenu est l'atteinte du point mort, surtout en tenant compte, avec l'aide d'autres recherches, que les entreprises créées par les femmes et les hommes ne sont pas identiques.
MISKIN Val et ROSE Jerman (1990).

[344] D'une manière nécessairement provisoire, dans un contexte et un espace-temps particulier.

[345] Une recherche illustre ce type d'approche. De nombreux chercheurs affirmaient avoir établi une corrélation entre le fait d'être l'aîné dans la fratrie et le fait de créer une entreprise. Déjà J. et D. Watkins avaient montré les limites méthodologiques de ces recherches. Robinson et Hunt mettent un point final à la discussion, ils montrent qu'il n'y a en réalité aucune corrélation en la matière, en avançant des arguments théoriques et épistémologiques convaincants et en présentant une étude empirique rigoureuse.
WATKINS J. M. et WATKINS D. S. (1983) ; ROBINSON Peter B. et KEITH HUNT H. (1992).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

chercheur affirmant, de manière tout aussi catégorique, l'inverse[346]. Ces insuffisances[347], sans doute inévitables pour un champ de recherche nouveau[348], trouvent, à notre avis, leurs origines dans :

- la méconnaissance de la part de nombreux chercheurs de ce qu'est, concrètement, la création d'une entreprise, source de "naï veté"[349] qui se masque de technicité statistique ;
- l'absence d'une réflexion épistémologique préalable élémentaire ;
- l'absence de théorie générale du phénomène qui pourrait servir de guide méthodologique.

Il est donc pratiquement impossible de proposer une revue générale de la littérature[350] qui soit incontestable. En usant d'une métaphore, nous pourrions avancer l'hypothèse que l'entrepreneurship et la création d'entreprise se trouvent dans l'état de la biologie du début du

[346] Il semble que la communauté scientifique de l'entrepreneurship, contrairement à ce qui se passe dans les sciences dures, ne soit pas encore capable de procéder au tri nécessaire au regard de la validité interne ou externe des recherches.

[347] Insuffisances qui sont, au début des années 90, mises en évidence par de nombreux chercheurs ; voir par exemple : HOFER Charles et BYGRAVE William (1992).

[348] A propos de l'entrepreneurship, pris dans un sens large, Plaschka écrit : "Entrepreneurship is a « tangible activity, academically flaky and lacking in a scholarly body of knowledge… Little research in entrepreneurship goes on and consequently the literature on its remain thin. » This was the conclusion from Karl Vesper about entrepreneurship in the late '70s. Since then there has been a dramatic increase in the entrepreneurship literature in recent years. The field is evolving rapidly with more than 100 endowed academic chairs, over 70 research centers worldwide, and an excess of 25 academic journals. More than 700 papers are presented at conferences annually. Many other complementary activities have arisen, such as entrepreneurs of the year programs, entrepreneurship awarness programs, enterprise forums, and volunteer assistance programs. Today entrepreneurship is a recognized discipline".
PLASCHKA Gerhard (1992), p. 1.

[349] Utiliser comme critère de performance des nouvelles entreprises (moins de trois ans d'existence) le ROI, dénote une profonde méconnaissance des réalités du terrain (ceci est vrai pour la plupart des petites entreprises). De même, tenter d'expliquer la réussite de la jeune entreprise par l'expérience du créateur en opérationalisant la première variable à l'aide de deux mesures : le nombre d'années d'expérience et le nombre d'entreprises dans lesquelles le créateur a travaillé précédemment, ne peut conduire qu'à des résultats discutables. Un créateur ayant une expérience professionnelle de 5 années dans 10 entreprises différentes (un commercial dans l'immobilier par exemple) aurait plus d'expérience pour la création d'une entreprise de services informatiques que celui qui aurait travaillé 10 années dans une seule grande entreprise (par exemple Cap-Gémini-Sogéti) à des postes différents et dans des secteurs différents (en production, au commercial...)...

[350] Le lecteur intéressé pourra trouver d'excellentes revues, ou plutôt inventaires, de la littérature notamment dans :
KENT Calvin , SEXTON Donald et VESPER Karl (1982) ; SEXTON Donald L. et SMILOR Raymond W. (1985) ; GASSE Yvon (1985) ; WORTMAN Max S. (1987) ; LOW Murray B. et MACMILLAN Ian C. (1988) ; BIRD Barbara J. (1989) ; LACASSE Richard (1990) ; et dans deux numéros récents de la revue *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 16, n° 2 et 3, 1991-1992.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

XIX^ième siècle. Il s'agit d'une "science" en train de se faire[351] et non d'une science ayant des acquis théoriques incontestés. Aussi, plutôt qu'un inventaire qui a déjà été fait[352], nous allons présenter une synthèse personnelle[353] de l'état de la recherche portant spécifiquement sur la création d'entreprise *ex nihilo*, dans la perspective du champ de l'entrepreneurship. Dans un premier temps, nous tenterons de repérer et de classer les différentes problématiques utilisées par les chercheurs, pour, ensuite, présenter cette synthèse concernant plus spécifiquement les résultats de la recherche pertinents avec notre problématique de modélisation ultérieure.

Nous ne prétendons pas faire quelque chose de définitif, mais nous pensons que ce travail de défrichement et d'articulation devrait permettre à ceux qui ne sont pas familiers du domaine d'avoir des repères et, à ceux qui sont plus familiers du sujet, de disposer d'éléments pouvant servir de point de départ pour une amélioration, voire une remise en cause, de ce travail. Il s'agit de présenter ce panorama synthétique au début des années 90.

1. La création d'entreprise *ex nihilo* : des problématiques diverses

Nous ne reviendrons pas sur la diversité des objets étudiés au regard de la création *ex nihilo* (technologie avancée, forte croissance, industrie, commerce, franchise, ethnie particulière...).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

---

[351] En utilisant les termes de Moles.
MOLES Abraham A. (1990), pp. 25-27.

[352] Ces inventaires sont utiles, ils permettent aux chercheurs de repérer les publications pertinentes avec leurs problématiques. D'autre part, des bases de données existent, et sont généralement centrées sur la PME et l'entrepreneurship.
- ELIDA, Entrepreneurship LIteratur DAtenbank, de l'Université de Dortmund (Föderkreis Gründungs-Forshung, eV, c/o Prof. Dr. Heintz Klandt, Univeristät Dortmund, Postfach 500 500, D-4600 Dortmund 50). Cette base comprend 7000 références, dont la moitié en allemand.
- La London Business School possède une base équivalente (London Business School Small Business Bibliography, 1987).
- L'ICSB a permis à Harold Welsch de publier un ouvrage recensant les travaux portant sur l'entrepreneurship et la PME (WELSCH Harold, *International Entrepreneurship and Small Business Bibliography*, ICSB, 1992, 458 pages).

[353] Le point de vue d'un chercheur qui collecte et analyse cette littérature depuis de nombreuses années.

a) Des stratégies de recherche différentes

Les typologies en matière de stratégie de recherche sont nombreuses. Pour notre part, nous utiliserons celle proposée par Avenier[354] en apportant un bref commentaire.

** Les recherches concrètes empiriques*

Les **recherches expérimentales** ou les **recherches interventions** sont quasiment inexistantes[355] dans le domaine.

La plus grande partie de la recherche est de nature exploratoire ou descriptive. Le but de ces recherches est d'apporter de l'information, de décrire le phénomène. Des hypothèses ou des généralisations empiriques sont parfois proposées. Les chercheurs ont exploré les facettes du phénomène, en décrivant le profil de différents types d'entrepreneurs (industriels, les femmes, high-tech...), en proposant des typologies, en détaillant des environnements particuliers (pépinières, partenaires financiers, système éducatif...), en comparant des populations d'entrepreneurs différentes (appartenant à diverses cultures)... Ces recherches nous ont apporté une meilleure connaissance des divers aspects du phénomène. Elles ont permis de mettre en évidence sa diversité et "d'évacuer" des hypothèses ou certaines idées reçues, telles celles touchant aux motivations des créateurs d'entreprise. Cependant, leur accumulation ne semble plus devoir faire progresser le champ. Low et Macmillan écrivent : "Many early works were on the census taking type confined largely to documenting and reporting the occurence of entrepreneurs and their personality characteristics, with little attempt to uncover causal relationship or to explore implications for practice. Many of these studies left the reader wondering what the authors really hope to achieve. The failure to clearly specify the purpose of the research combined with the lack of common ground for synthesizing research findings has hindered the advancement of the field"[356].

---

354 AVENIER Marie-José (1985).

355 Nous ne connaissons qu'un cas de recherche expérimentale (utilisant un modèle de simulation) concernant la relation entre les entrepreneurs et les sociétés de capital risque (Brophy et al). Les travaux pouvant être répertoriés sous la rubrique recherche-action sont des comptes rendus d'actions visant à stimuler ou à aider les entrepreneurs (Ciastkowski et al).
BROPHY David, AMONSEN Edwin et BONTRAGER Philip (1982) ; CIASTKOWSKI Joan et BAILEY John (1990).

356 LOW Murray B. et MACMILLAN Ian C. (1988), pp. 141-142.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

L**es recherches empiriques de type hypothético-déductif** ou test d'hypothèses se sont multipliées au fil du temps[357]. A partir d'hypothèses générées par les chercheurs, reposant sur les premiers travaux exploratoires effectués dans le domaine, elles tentent de mettre en évidence des relations de causalité, ou du moins des relations de dépendance, entre une ou plusieurs variables que le chercheur cherche à expliquer (la performance de la nouvelle entreprise par exemple) et d'autres variables. Ces travaux combinent souvent l'approche exploratoire et le test d'hypothèses. Cette stratégie de recherche a été adoptée d'abord par les psychologues, dans la lignée des travaux de McClelland, sans obtenir des résultats indiscutables. En ce début des années 90, les approches du type économie industrielle, tentant de proposer des modèles de causalité liant stratégies (ou caractéristiques de l'entrepreneur, styles de leadership..), structures (marchés...) et performances, semblent se développer.

** Les recherches abstraites*

Les recherches abstraites, théoriques, qui ont pour ambition de proposer des modèles qualitatifs expliquant le phénomène, sont assez rares.

Enfin, un petit nombre de travaux portent sur l'état de la recherche, la mise au point ou le test d'instruments de mesure...

b) Des points de vue de recherche différents

Comme nous l'avons vu, la création d'entreprise *ex nihilo* comprend toujours quatre notions : l'individu, la nouvelle entreprise, un ou des environnements dans lesquels se déroule un processus. Hornaday et Tieken[358] notent que la chasse à "l'Heffalump" s'est faite à partir de trois types d'informations : les facteurs liés à la personne, les facteurs liés à l'entreprise créée et les facteurs externes (sociologiques, environnementaux et économiques). Ronstadt[359] propose une typologie équivalente[360]. Gartner aboutit enfin à un modèle global permettant d'analyser le phénomène de la création d'entreprise. Il reprend les points précédents en rajoutant la notion

[357] Cela reste relatif. A titre d'exemple, trente-sept papiers de recherche ont été publiés dans les actes de la dixième conférence de Babson College qui est exclusivement dédiée aux recherches récentes à caractère empirique. Vingt-cinq de ces travaux sont descriptifs ou exploratoires, neuf tentent de tester des hypothèses explicitement formalisées, mais cinq d'entre eux comprennent également des données descriptives, deux papiers ont pour objet le test d'un modèle à caractère explicatif et prédictif, enfin une étude présente une réflexion concernant les recherches présentées depuis le début des conférences de Babson College.

[358] HORNADAY John A. et TIEKEN Nancy B. (1983).

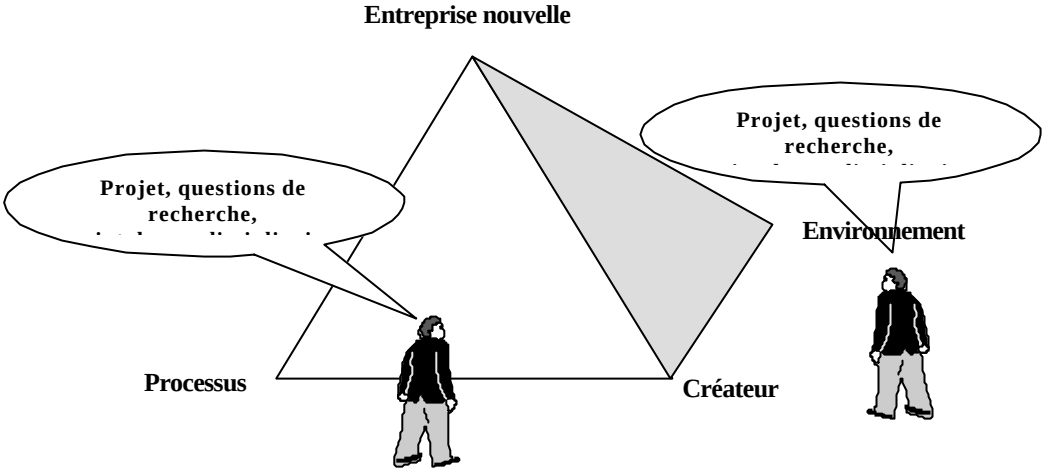
[359] RONSTADT Robert C. (1981).

[360] Les entrepreneurs et les gens qui sont associés avec lui, le projet (comment est-il initié, acquis, franchisé et maintenu dans le temps comme une aventure entrepreneuriale), l'environnement dans lequel l'entrepreneur se développe (high-tech, rural, corporate, pays en voie de développement...).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

de processus. C'est ce modèle que nous utiliserons, en apportant des modifications quant au contenu des quatre dimensions retenues (notamment au regard de la notion de processus[361]) et dans sa représentation. Comme le suggère Gartner, nous utiliserons cette "forme" pour classer la littérature[362], cerner les grandes problématiques et faire un bref commentaire quant à l'état d'avancement du champ[363].

Figure 26. La création d'entreprise *ex nihilo* : des points de vue divers



Ce schéma peut être utilisé pour la totalité du champ de l'entrepreneurship, il sera alors nécessaire de renommer les sommets de la pyramide[364]. Dans ce champ, tel que nous l'avons

[361] Ce qui fait "notre différence" nous paraît aussi fondamental que la notion de gestalt : la prise en compte, au travers de la notion de processus, de la notion de temps. Cette notion de temps est absente ou évacuée aussitôt qu'elle est énoncée dans la quasi-totalité des recherches. Essentiellement du fait de l'utilisation du paradigme mécanique dominant et de son corollaire méthodologique. Cette remarque s'applique aussi aux travaux de Gartner lorsque nous analysons son modèle. Il est symptomatique que les dimensions, présentées dans sa thèse, puis dans un article exposé à la conférence de Babson College en 1984, n'aient pas varié, sauf la notion de processus qui était dans la première version intitulée "startup behaviors" !
GARTNER William B. (1982) ; GARTNER William B. (1984).

[362] A propos de son modèle, Gartner écrit : "The conceptual framework presented here provides a way of analysing past research studies".
GARTNER William B. (1985), p. 701.

[363] En tenant compte des limitations sur lesquelles nous avons attiré l'attention du lecteur dans l'introduction de cette première partie.

[364] Les quatre sommets pourraient alors être : l'individu (ou la petite équipe), la création de valeur nouvelle, l'environnement (pour l'intrapreneurship il serait nécessaire de distinguer l'environnement organisationnel et l'environnement général), et le processus.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

défini au chapitre II, l'arête créateur - entreprise nouvelle sera, bien sûr, privilégiée[365]. Toute recherche portant sur la création d'entreprise *ex nihilo* fait référence implicitement ou explicitement à la nouvelle entreprise créée. Si elle se situe dans le champ de l'entrepreneurship, elle fera aussi référence à l'individu créateur, au moins pour délimiter l'objet de l'étude. Mais, le chercheur ayant délimité son champ d'application et défini une ou plusieurs questions peut choisir de privilégier, pour décrire ou modéliser "son" phénomène, un sommet, une arête, une face, ou la totalité de la pyramide. Aussi, les problématiques sont potentiellement multiples. L'appartenance à une discipline conduit à privilégier un point de vue particulier. Les psychologues donnent la priorité à la dimension individuelle ; les économistes à l'entreprise et à l'environnement ; les économistes industriels aux relations stratégie - structure - performance et, donc, à l'entreprise dans un environnement particulier (il feront éventuellement référence au processus) ; les gestionnaires à l'entreprise et au processus ; les sociologues à la face individu - entreprise - environnement... Ainsi, le phénomène sera examiné sous des perspectives différentes selon l'origine disciplinaire des chercheurs. Le processus est, aujourd'hui, le plus souvent ignoré. Nous allons examiner ces différentes possibilités en proposant un rapide commentaire sur chacune d'elles, sans citer de travaux en particulier.

1. **L'entreprise créée** est une dimension toujours présente, au moins pour délimiter l'objet de la recherche et pour déterminer les critères d'échantillonnage des recherches empiriques[366]. Il s'agit parfois de la variable à expliquer. Mais, des caractéristiques particulières de la nouvelle entreprise peuvent faire l'objet d'études[367] spécifiques : la taille, la croissance, les performances, les stratégies mises en oeuvre, les problèmes rencontrés (à la charnière de l'individu et de l'entreprise dans la dialogique créateur/entreprise nouvelle). Cette dimension n'est que rarement prise en compte seule, sauf dans les travaux statistiques touchant à la démographie des entreprises.

2. **Le créateur d'entreprise** ou l'entrepreneur est, lui aussi, toujours présent pour définir l'objet de la recherche (la création d'entreprise *ex nihilo*). Cette dimension prise isolément a reçu beaucoup d'attention dans le passé. La chasse à "l'heffalump" a été un axe de recherche

365 Ceci est illustré par Donckels, lorsqu'il propose d'articuler un modèle théorique général de l'entrepreneurship de la manière suivante : "The four basic components of the theorical framework are: the starter and the new venture, the external environment, the dynamics of the process, and the managerial behavior. Starter and new venture are the real core of the system. Both are embedded in a larger external environment, playing an important role in the whole process".
DONCKELS Rik (1989), p. 75.

366 Les créations d'entreprise en général ou les créations d'entreprise appartenant à une catégorie particulière (high-tech, innovante, industrielle, petit commerce, artisanale, forme juridique, localisation, ayant des performances particulières en terme de croissance ou de rentabilité...).

367 Avec des objectifs descriptifs et/ou explicatifs et prédictifs.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

privilégié durant les années 80. Il est naturel qu'un champ se constituant à partir de l'affirmation de l'individu comme source principale de la création de valeur, tente de le décrire et de mettre en évidence les caractéristiques qui le différencieraient du reste de la population ou les facteurs intra-individuels prédictifs de l'acte entrepreneurial et de sa réussite. Les chercheurs ont pris en compte des variables sociologiques : l'âge, le sexe, le rang dans la fratrie, la formation, l'histoire occupationnelle, l'appartenance à une ethnie ou à une catégorie socioprofessionnelle... et/ou des variables psychologiques : les attitudes (besoin d'accomplissement, "locus of control", attitude vis-à-vis du risque...), les motivations, les croyances... Les tenants de cette approche sont des sociologues, des psychologues ou psychosociologues. Il s'agit, généralement, d'études empiriques exploratoires tentant de dresser le profil des créateurs (en général ou de certains créateurs en particuliers). Des études comparatives sont également proposées. Les études empiriques de type hypothético-déductif tentent de différencier les entrepreneurs d'autres populations, avec comme objectif, au moins implicite, de tester un modèle prédictif de l'acte entrepreneurial. Ce point de vue semble être "en perte de vitesse" au début des années 90, sans doute en raison de la grande accumulation des données factuelles et de l'incertitude concernant la validité de ces recherches.

3. **L'environnement** de la création d'entreprise est une dimension souvent oubliée. La recherche de "l'heffalump" ne s'est pas souvent "embarrassée" du contexte. Les chercheurs s'intéressant spécifiquement à cet aspect tentent de mettre en évidence l'impact qu'a le phénomène sur l'environnement au sens large, mais, surtout, en terme d'emplois et de création de richesses. Ils cherchent également à cerner les facteurs environnementaux favorables ou défavorables au phénomène. C'est le domaine privilégié des économistes et des géographes. Dans cette veine, pourront être classés les nombreux travaux touchant l'environnement du financement des entreprises nouvelles (capital risque, capital informel...), l'éducation, et les incubateurs ou pépinières d'entreprises. Enfin, les recherches s'inscrivant dans la théorie de l'écologie des populations se développent[368]. Pour ces problématiques, la nouvelle entreprise n'est qu'une toile de fond : elle n'intervient pas directement dans la recherche, sinon pour la délimiter.

4. **Le processus** de création d'entreprise est la dernière dimension pouvant être prise en compte. Comment cela se passe-t-il ? Le temps devient une dimension explicitement retenue dans les descriptions ou les modèles explicatifs. Cette dernière perspective n'est que rarement

[368] ALDRICH Howard E. (1990).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

prise en compte dans les recherches[369], bien que, dans le début de ces années 90, elle apparaisse dans certains travaux. Cette dimension est toujours associée à une ou plusieurs autres. Elles apparaît comme ayant un statut particulier. Les travaux ont surtout concerné les stades de vie de l'entreprise et les inventaires ordonnés des opérations de lancement de la jeune entreprise. Le but est de trouver des moyens d'améliorer le système de façon à ce qu'il y ait plus de créations d'entreprise et que les risques d'échec soient minimisés. Les recherches utilisant cette dimension sont le fait des gestionnaires proches de la pratique (guides pratiques pour la création d'entreprise).

L'essentiel de la recherche a tenté de combiner différents points de vue, en intégrant plusieurs dimensions, dans une approche plus contingente. C'est ce que préconisait déjà Vesper en 1982, lorsqu'il écrivait : "In particular, we probably need to move toward further stratification - less statement about *the* entrepreneur, and more about contingencies and how one type of situation differs from another and why. The results of study should be of value not only for government policymakers and educators, but for individuals who wish to participate in entrepreneurship. And the individual will be interested in research findings that pertain to him or her, not *the typical* entrepreneur whose circonstances are different"[370].

Il serait fastidieux d'explorer toutes les combinaisons utilisées par les chercheurs, aussi nous nous limiterons à mettre en évidence les plus fréquentes.

5. L'arête créateurs - entreprises nouvelles a fait l'objet de multiples travaux, et notamment, de nombreuses typologies, depuis celle proposée par Smith[371]. Les chercheurs tentent de mettre en évidence que des individus ayant des caractéristiques différentes vont créer des entreprises particulières, qui rencontreront des problèmes spécifiques... Ces typologies ont permis de faire ressortir que la création d'une entreprise était largement inscrite dans le parcours personnel du créateur. Ce type de recherche semble moins fréquent aujourd'hui.

[369] Sauf, là encore, pour délimiter l'objet de la recherche, notamment au regard de la définition des échantillons à observer (les entreprises créées depuis moins de 3 ans par exemple). L'échantillon est, le plus souvent, considéré comme homogène, même s'il comporte des entreprises d'âges et de tailles très différents.

[370] VESPER Karl (1981), p. xx.

[371] SMITH Norman R. (1965).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

6. Le couple entreprise nouvelle - environnement a particulièrement été étudié au regard du financement et notamment du capital risque[372], des problèmes liés au choix de localisation des jeunes entreprises, avec leur corollaire : les pépinières.

7. Les recherches dans la lignée de la problématique de l'économie industrielle tendent à se multiplier. Elles prennent en compte les entreprises créées (en terme de performances, de stratégies et de problèmes rencontrés), l'environnement (notamment les caractéristiques de l'environnement sectoriel : maturité des secteurs, turbulence...) et les caractéristiques des créateurs (ou des équipes)[373]. Les études décrivant les diversités du couple créateur - entreprise créée dans des environnements culturels différents (programmes internationaux) se développent.

8. Enfin, les modèles théoriques qualitatifs prennent tous en compte au moins les trois dimensions de base et intègrent, peu ou prou, la notion de processus.

Si nous associons les diversités potentielles des objets, des questions, des stratégies et des points de vue, nous aboutissons à une explosion de la combinatoire des problématiques possibles au regard de l'étude de la création d'entreprise *ex nihilo*. Le champ est inépuisable, et, la consolidation des résultats devient impossible.

2. Deux grandes questions de recherche : une synthèse des résultats obtenus

Il n'est pas dans notre intention de faire une revue de toutes les questions de recherche traitées dans la littérature, mais de proposer une synthèse concernant deux questions de recherche qui seront au coeur de notre modélisation ultérieure. Nous allons "prendre le risque" de donner notre point de vue sur ce qui nous paraît "établi"[374], notamment du fait d'un faisceau de résultats concordants obtenus avec des méthodes et dans des contextes différents. Sans entrer dans trop de détails, nous ferons état des modèles qualitatifs qui sont peu nombreux, et des principaux résultats de la recherche empirique.

[372] Il s'agit d'explorer les rapports qu'entretiennent les jeunes entreprises avec les sociétés de capital risque.

[373] Le travail de Sandberg et Hofer a été l'un des premiers dans le domaine.
SANDBERG William R. et HOFER Charles W. (1982).

[374] Bien sûr, rien n'est définitivement établi, mais il est possible de repérer des régularités statistiques qui emportent la conviction (*hic et nunc*).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

a) Comprendre, expliquer ou prévoir l'acte de création d'entreprise

Pourquoi ou comment un individu est-il amené à créer sa propre entreprise est une question de recherche qui a naturellement beaucoup intéressé les chercheurs. Nous disposons de modèles qualitatifs généraux[375] qui ont tous pour caractéristique de prendre en compte de multiples éléments ayant trait à l'individu, à l'entreprise créée et à son environnement. Ces modèles[376] sont dans la logique des champs de force de Lewin[377] : ils décrivent l'acte de créer une entreprise comme la résultante de variables individuelles et environnementales. Shapero[378], un des pionniers du domaine, insiste particulièrement sur la notion de déplacement[379] qui est à l'origine de la théorie du push and pull[380] appliquée à notre domaine ; Cooper[381] met l'accent sur l'importance de l'organisme incubateur, c'est-à-dire sur l'apprentissage qu'a réalisé le créateur dans ses emplois précédents ; Arocena[382] et l'équipe de sociologues travaillant sous la direction de Sainsaulieu mettent en exergue la notion de réseau relationnel[383]. D'autres auteurs, intégrant ces différent aspects, introduisent une certaine dynamique. Watkins[384] insiste sur l'importance qu'aurait la coï ncidence ou la cohérence d'une motivation avec la perception d'une opportunité et de savoir-faire. Il introduit la notion de processus en décrivant 6 étapes[385] conduisant à la création d'une

375 Nous avons présenté en annexe les principaux modèles théoriques qui ont largement inspiré notre modélisation exposée dans la seconde partie de ce travail.

376 Pour plus de détails concernant ces différents modèles, le lecteur pourra se référer aussi à : LACASSE Richard (1990) ; BIRD Barbara (1989).

377 Les travaux de Lewin nous semblent avoir influencé directement ou indirectement toutes les tentatives de représentation de l'acte de création d'entreprise. Ces travaux sont injustement oubliés, sans doute parce qu'ils ont été réalisés dans une période où la "science classique" semblait triompher et en raison de l'absence d'outils susceptibles de rendre ces théories opérationnelles. Notre modélisation s'en inspirera très largement.
LEWIN Kurt (1959) (Kurt Lewin est mort en 1947).

378 SHAPERO A. (1975) ; SHAPERO A. (1983).

379 Le fait qu'à l'origine de la création d'une entreprise se trouvent fréquemment des événements introduisant une discontinuité dans la vie de l'individu (licenciement...).

380 L'acte de création serait provoqué à la fois par des éléments ou événements positifs (opportunité, savoir-faire reconnus...) et négatifs (licenciement, impossibilité de trouver un travail satisfaisant, rupture dans la vie familiale...). Ce modèle, comme ceux qui seront évoqués par la suite, ont été aussi influencés par les travaux de Blau et de Schein concernant les choix de carrière.
BLAU P.M et al (1956) ; SCHEIN E.H. (1977).

381 COOPER Arnold C. (1975).

382 AROCENA J., BERNOUX P., MINGUET G., PAUL-CAVALLIER M., RICHARD P. (1983).

383 Comme le font également Birley et Johannisson.
BIRLEY Sue (1985) ; JOAHANNISSON Bengt (1986).

384 WATKINS D. (1976).

385 Le modèle proposé par Watkins est exposé brièvement en annexe.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

entreprise. Pleitner[386] décrit le processus de création comme étant le résultat d'une préférence pour une carrière entrepreneuriale, issue d'une insatisfaction et d'une volonté de changement, qui ne débouche sur la création effective que si les anticipations du créateur sont positives (celles-ci étant fortement influencées par ses réseaux). Le Marois[387] nous propose un schéma représentant le processus de formation d'une entreprise viable en identifiant trois moments privilégiés : une rupture, le déclenchement et la création.

La recherche empirique a tenté de mettre en évidence ce qui différencierait les créateurs d'entreprise du reste de la population. L'hypothèse sous-jacente est que les créateurs sont des êtres à part, possédant des caractéristiques particulières. Les résultats obtenus nous paraissent assez maigres au regard de la masse des travaux réalisés. Il semble que certaines régularités statistiques soient retrouvées[388] :

- les individus dont les parents (père essentiellement) sont des chefs d'entreprise ont une propension plus grande que les autres à créer leur propre entreprise[389] ;
- la probabilité de créer une entreprise est plus importante lorsque les individus arrivent à une maturité professionnelle (autour de 35 ans)[390] ;
- la recherche de l'enrichissement personnel, même si elle n'est pas absente, n'est pas la motivation principale poussant les entrepreneurs à créer leur entreprise[391] : ce qui apparaît en premier, c'est le désir d'être indépendant, de réaliser quelque chose par

386 PLEITNER Hans J. (1985).

387 LE MAROIS Henri (1985).

388 Nous ne retiendrons, ici, que ce qui a été à de nombreuses reprises constaté, sans que des recherches viennent apporter des éléments contradictoires et sans que les résultats nous semblent pouvoir être contestés d'un point de vue méthodologique. Nous avons choisi de ne pas énumérer les références venant étayer chacune de ces affirmations, car, pour chacune nous aurions été conduit à en énumérer plusieurs dizaines !

389 Mais est-ce une surprise ?

390 Deux contributions nous fournissent des modèles explicatifs de cette régularité statistique :
LILES Patrick (1974) ; RONSTADT Robert C. (1984).

391 Nous ne connaissons qu'une recherche mettant en tête la motivation financière pour la création d'entreprise, mais elle porte sur des étudiants ayant créé une petite "affaire" pour financer leurs études. Cette recherche montre, encore, la diversité potentielle du phénomène.
VAN SLOOTEN John D., HILD Robert L. et HUNT Keith H. (1986).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

soi-même, d'une certaine manière, il s'agit d'une tautologie[392], qui nous renseigne indirectement sur la complexité du phénomène[393] ;

- un facteur de déplacement (licenciement, insatisfaction dans le travail...) est souvent présent en début de processus de création. Il semble jouer au moins un rôle de déclencheur.

Pour le reste, la recherche empirique a "démontré" la variabilité du phénomène. Rien ne nous semble "établi" pour ce qui concerne les aspects psychologiques de l'individu[394] (les résultats obtenus sont, pour le moins, très controversés).

b) Comprendre, expliquer ou prévoir le résultat du processus

Qu'est-ce qui est créé ? Comment expliquer les performances de la nouvelle entreprise ? Quels sont les facteurs de succès ou d'échec ? Pour ces questions, nous ne disposons pas, à proprement parler, de modèles généraux qualitatifs spécifiques[395] à la création d'entreprise, mais de recherches empiriques concernant différents problèmes et divers types d'entreprise... Ces recherches s'appuient sur des modèles multicritères qui peuvent prendre en compte : les caractéristiques du projet et de l'entrepreneur (ou de l'équipe), de l'environnement et des comportements stratégiques ou de démarrage (planification, recours à des conseillers...).

[392] Si un individu ne veut plus être salarié, tout en ayant besoin de gagner sa vie, il ne lui reste plus que la possibilité d'être son propre patron en se lançant dans les affaires.

[393] La recherche, comme notre pratique d'accompagnement, montrent que les créateurs d'entreprise ont de grandes difficultés à énoncer des motivations au regard de leur "décision" de créer. Mais n'en est-il pas de même pour tous les actes majeurs de la vie d'un être humain, pour lesquels nécessités et opportunités (et hasard) se mêlent. Imaginons, un instant, ce que pourrait être notre embarras, si un chercheur nous demandait ce qui nous a conduit à nous marier, en nous laissant le choix entre des réponses du type : par amour, pour ne plus être seul, pour avoir des enfants, pour fonder une famille, pour payer moins d'impôts... !

[394] Ceci peut paraître paradoxal pour un champ qui met l'individu au centre de sa problématique. La recherche semble s'orienter vers la psychologie de la prise de décision et les sciences de la cognition. Shaver et Scott qui ne peuvent pas être accusés d'"anti-psychologisme", résument bien le problème en écrivant : "The study of new venture creation began with some reasonable assumptions about the psychological characteristics of entrepreneurs. Through the years, more and more of these personological characteristics have been discarded, debunked, or at the very least, found to have been mesured ineffectively. The result has been a tendency to concentrate on almost anything except the individual. Economic circumstances are important; social networks are important; entrepreneurial teams are important; marketing is important, finance is important; even public agency assistance is important. But none of these will, alone, create new venture. For that we need a person, in whose mind all of the possibilities come together (...)".
SHAVER Kelly G. et SCOTT Linda R. (1991), p. 39 ; voir aussi : CASRUD Alan L. et JOHNSON Robyn W. (1989).

[395] Les chercheurs du domaine utilisent, le plus souvent, les hypothèses ou les modèles développés en matière de performance des entreprises en général, ce qui n'est pas sans poser quelques problèmes pour la phase de démarrage de l'entreprise.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Rigaud[396] présente un outil permettant d'apprécier les risques associés à un projet qui comporte quatre critères (le degré d'innovation, l'inexpérience du créateur, le type de processus de production et la nature du couple produit-marché). Duchesneau[397] et Gartner proposent un modèle incluant les caractéristiques du créateur, les comportements de démarrage et les comportements et stratégies de la jeune entreprise...[398]

Certaines régularités statistiques peuvent être mises en évidence :

- les entreprises nouvelles ont une probabilité de défaillance plus importante que les entreprises plus anciennes ;
- il y a une relation statistiquement forte entre le profil de l'entrepreneur (origine sociale, éducation, expérience professionnelle...) et le type d'entreprise créée, tout au moins dans les pays où ces études ont été menées (E.U., France, Suède, Grande-Bretagne, Espagne, Canada...) : la création d'une entreprise s'inscrirait dans la continuité d'une histoire personnelle[399] ;
- les créateurs ont une grande propension à installer leur activité là où ils exerçaient leur activité précédente ; ils sont, en moyenne, peu mobiles géographiquement ;
- les créateurs d'entreprise semblent consacrer beaucoup de temps à leur entreprise[400] ; les durées de travail sont nettement plus importantes que pour la moyenne des actifs, mais il ne semble pas que plus de travail soit associé avec plus de succès ;
- ceux qui ont créé leur entreprise sous la contrainte du chômage sont plus exposés à l'échec que les autres ;
- la probabilité de défaillance des jeunes entreprises s'accroît avec l'insuffisance de la capitalisation initiale ;

396 RIGAUD Guy (1987).

397 DUCHESNEAU Donald A et GARTNER William B. (1988).

398 Une revue de la littérature concernant cette question de recherche peut être trouvée dans : LIVIAN Yves Frédéric et MARION Stéphane (1991).

399 La typologie proposée par Smith, même si elle peut paraître simpliste, semble bien "résister" au cours du temps. Elle a le mérite de montrer, concrètement, que l'histoire personnelle des individus a une influence forte sur le type d'entreprise créée. Une seule étude (à notre connaissance) prétend avoir infirmé ces résultats (WOO et al (88)), mais elle porte sur des propriétaires dirigeants qui peuvent être à la tête de leur entreprise depuis de très nombreuses années et pas sur un échantillon de créateurs récents. Les recherches semblent aussi montrer que les minorités : noirs (aux E.U.), femmes (sic)... créent des entreprises ayant des probabilités de croissance et de profitabilité plus faibles.
SMITH Norman R. (1965) ; WOO Carolyn Y., COOPER Arnold C. et DUNKELBERG William C. (1988).

400 Comme la plupart des dirigeants de PME.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

- l'expérience[401] qu'a le créateur du métier et du secteur dans lequel il crée son entreprise est un facteur important de la réussite ou, du moins, de la survie de la jeune entreprise. Par contre, l'expérience accumulée en terme de management ne semble pas influer sur la réussite ou l'échec[402].

Au grand désespoir des gestionnaires, il ne semble pas que l'utilisation des techniques de planification soit un facteur de réussite (ni d'échec heureusement !). Il en va de même pour le niveau d'éducation[403], les attitudes ou les motivations...

Les créateurs d'entreprise sont-ils différents des autres (cadres, employés...) ? Nous rejoignons Gartner lorsqu'il écrit "A review of the entrepreneurship literature suggests that differences among entrepreneurs and among their ventures are as great as the variation between entrepreneurs and nonentrepreneurs and between new firms and estabished firms"[404]. La recherche est dispersée ou fragmentée, difficilement articulable. Bien qu'elle nous ait apporté des éléments précieux pour la compréhension du phénomène[405], les résultats sont pauvres et peu utiles pour la pratique. En 1983, Hornaday, Vesper et Timmons écrivaient : "The challenge for academics would be to see wether they could help facilitate and lead such a change, as opposed to simply writing about it after it happened"[406]. Rien n'indique que, depuis, nous ayons progressé dans ce sens. La recherche a tendance à s'épuiser[407]. De l'examen du contenu des différentes conférences, il ressort que la dialogique créateur/entreprise nouvelle (qui est au coeur de l'entrepreneurship) fait l'objet de moins de recherches, ce qui semble un signe de l'impasse dans laquelle se trouverait le domaine. Nous

401 Nous verrons, à la fin de ce chapitre, que mesurer l'impact qu'a l'expérience du créateur sur la réussite de son entreprise est une tâche difficile.

402 Bien que cela soit moins "établi", cette expérience de management semble être associée avec une plus forte croissance de l'entreprise. La présence d'une équipe ayant des expériences complémentaires solides semble être un facteur de performances.

403 Cependant, une éducation supérieure semble liée à un développement plus important de la jeune entreprise.

404 Ce résultat ne nous paraît pas trivial, il va à l'encontre "du sens commun". De ce fait, il doit être mis à l'actif de la recherche.
GARTNER William B. (1985), p. 696.

405 Un grand nombre d'objets et de problèmes ont été étudiés, mais les résultats (ou régularités) obtenus peuvent être considérés comme des signaux faibles et fragiles.

406 Introduction, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, John Hornaday, Jeffry Timmons et Karl Vesper, Babson College, 1983, p. viii.

407 Il suffit de lire ce qu'écrivaient, en 1982, Sandberg et Hofer, concernant les déterminants du succès des nouvelles entreprises, pour constater que cela pourrait être écrit de la même manière en 1992, dix ans après ! La recherche n'a, de notre point de vue, fait qu'accumuler des données et des résultats, sans qu'il n'y ait eu de réelles percées.
SANDBERG William R. et HOFER Charles W. (1982).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

avons apporté des contributions permettant de progresser quant à la définition des objets étudiés, il nous faut, à présent, tenter de comprendre ce qui produit cette impasse au regard des problématiques et des méthodes utilisées par les chercheurs.

C. Les réflexions épistémologiques et les contributions méthodologiques

> "... dans les sciences humaines, on croit toujours devoir éliminer l'idée d'homme, jugée inutile en économie ou en démographie et, pour certains, fort encombrante en sociologie et en psychologie"[408]

Dans un premier temps, nous donnerons un aperçu des problèmes épistémologiques et méthodologiques que pose le paradigme classique, ou de la science normale409, pour l'étude du champ de l'entrepreneurship410, problèmes qui auront des conséquences théoriques et pratiques pour la conduite d'une recherche. Nous situerons ensuite le débat dans le cadre de la confrontation entre le paradigme positiviste classique et le paradigme constructiviste émergent, pour conclure en proposant un guide méthodologique qui est une synthèse des contributions de cette première partie.

1. Les difficultés épistémologiques du champ dans le paradigme positiviste

Pour la science normale, toute recherche doit viser à établir des théories ou des modèles explicatifs et prédictifs[411]. Ces théories doivent être énoncées de façon à pouvoir être "validées" expérimentalement (des faits permettant de confirmer ou d'infirmer les

[408] MORIN Edgar (1991), p. 67.

[409] Par souci de raccourci, nous appellerons science normale, classique, traditionnelle... les approches empiriques développées particulièrement aux E.U., et, notamment, la démarche hypothético-déductive s'inscrivant dans un paradigme poppérien, bien que Devillebichot ait montré, pour les sciences de gestion, que personne ne s'est encore risqué à définir ce que serait la science normale.
DEVILLEBICHOT Guy (1985).

[410] Gibb propose une analyse intéressante de ces problèmes concernant la recherche en matière de PME : GIBB Allan A. (1992).

[411] Nous laissons de côté les recherches de type exploratoire qui sont, pour le paradigme classique, une étape transitoire dans la construction de théories.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

théories)[412]. La prédiction doit, pour le moins, pouvoir être établie de manière statistiquement significative. Hofer et Bygrave illustrent, d'une manière radicale, ce qu'est la science traditionnelle. Pour eux : "(...) a theory of entrepreneurial process must have « classical » determinism as opposed to « probabilistic» determinism. This means it must have predictive power vis-à-vis specific individual firm, rather than just for a population of firms"[413]. Dans un autre article, ils font les recommandations suivantes[414] :

Topics to be covered by all good research.

1. The issue or problem to be studied	
2. The rationale for the research	Theory-
3. The research objectives & questions	building
4. The literature survey	steps
5. Model construction & hypothesis generation	
6. The research design	
7. Mesurement Issues & techniques	
8. Data-gathering methods	Theory-
9. Data analysis techniques	testing
10. Findings & conclusions	steps
11. Implications for further/future research	
12. Implications for practice	

Pour un tel programme, l'étude de la création d'entreprise et, plus spécifiquement des deux questions de recherche dont nous avons exploré les résultats, se heurte à des obstacles[415] redoutables qui sont, sans doute, une des raisons expliquant les difficultés actuelles du champ. Nous nous proposons d'en faire un inventaire aussi bref que possible. Nous ne reviendrons pas sur les problèmes de la définition de l'objet scientifique, liés à la diversité des caractéristiques des échantillons observés (leur hétérogénéité)[416]. Le problème du temps qui

[412] Faute de pouvoir être vraiment confirmées, les théories doivent être "réfutables".
POPPER K. (1972).

[413] HOFER Charles W. et BYGRAVE William D. (1991) p. 17.

[414] Ce que nous contestons, ce n'est pas de préconiser cette méthode comme une méthode, mais comme la seule méthode.
BYGRAVE William D. et HOFER Charles W. (1992), p. 92.

[415] La plupart de ces difficultés se retrouvent pour l'étude du changement dans les organisations ; voir par exemple : MINTZBERG Henry (1982), p. 212.

[416] Voir sur ce sujet : VANDEWERF Pieter A. et BRUSH Candida G. (1989).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

est récurrent pour l'étude d'un processus de changement, ne sera pas abordé en tant que tel, il sera présent tout au long de l'exposé.

a) La validité et la fidélité de la mesure

Tenter d'établir des liens de causalité suppose la mesure des variables dépendantes et des variables explicatives ; la validité et la fidélité de la mesure doivent être des préoccupations constantes afin d'assurer la qualité des résultats.

** Validité des mesures*

Certaines variables (l'âge du créateur, les diplômes acquis...) ne posent guère de problèmes, mais d'autres (performances de l'entreprise, expérience du créateur, attitudes, motivations, caractère innovant du projet...) sont des concepts que le chercheur va devoir opérationaliser. Ce problème classique est difficile à résoudre.

Prenons un exemple : la mesure des performances. Les critères utilisés pour mesurer les performances des entreprises naissantes[417] sont, le plus souvent, dérivés de la recherche concernant les grandes entreprises, à savoir : la croissance en terme de chiffre d'affaires ou d'emplois, la part de marché, la rentabilité exprimée à l'aide de différents ratios (TRI, rentabilité des capitaux propres...)... Ces différents critères nous paraissent totalement inadaptés à la PME et particulièrement à la petite entreprise en démarrage. Une croissance lente du C.A. ou du nombre d'employés durant les deux premières années de la vie d'une entreprise peut, en réalité, cacher la mise au point d'un produit qui fera la réussite de l'entreprise ou une stratégie d'impartition visant à gagner en sécurité et en flexibilité. La notion de part de marché n'a généralement pas un grand intérêt pour une PME[418]. Les ratios financiers sont d'une interprétation délicate[419], surtout pour les PME[420], et particulièrement pour les jeunes entreprises ayant des croissances rapides et/ou chaotiques[421]...

---

417 DUBINI Paola (1988).

418 Il resterait à définir le ou les marchés pertinents. Avoir 100% d'un marché qui ne démarrera jamais n'est pas forcément un signe de réussite.

419 Ils sont le résultat d'une activité économique, mais aussi de l'intention des dirigeants, et ils ne sont pas neutres ou objectifs.

420 L'économie industrielle a exploré en détail ce problème. Nous n'y reviendrons pas, sauf à faire remarquer que, pour les petites entreprises, et surtout pour celles dont les dirigeants ne souhaitent pas la croissance, la rentabilité apparente telle qu'elle ressort des états financiers n'est pas un indice de la profitabilité ; seules les pertes peuvent être un indicateur. Le chef d'entreprise dispose de multiples moyens pour "extraire" de son entreprise les profits qu'il ne souhaite pas lui laisser (des salaires importants, l'emploi de membres de sa famille, des locations avantageuses pour les sociétés civiles immobilières qu'il a créées...), sans avoir à recourir à la distribution de dividendes (même si, d'un point de vue fiscal, cela n'est pas très intéressant).

421 Du fait de la date choisie pour l'arrêté des comptes, du changement du niveau d'activité en cours d'année...

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

La création d'entreprise est un processus de changement. Dans l'optique positiviste, la recherche tente d'expliquer un résultat observé en période n par des causes antérieures situées en n-1. Si nous prenons comme hypothèses que les entreprises nouvelles sont observées lorsqu'elles ont trois ans et que le processus d'incubation a duré un an, alors, quatre années sépareront n et n-1. Cela devrait amener les chercheurs à conduire des recherches longitudinales, tout au moins pour les variables susceptibles de varier dans le temps (attitudes, valeurs, stratégies, caractéristiques du marché visé...)[422]. Les recherches longitudinales sont exceptionnelles dans notre domaine. Les chercheurs font généralement une hypothèse (implicite) d'invariance des caractéristiques mesurées au cours du temps[423]. Cette difficulté remet en cause les résultats obtenus[424], surtout lorsqu'ils se prétendent prédictifs[425].

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

[422] Cette difficulté est considérable pour la pratique de la recherche. Si nous admettons que la durée d'une recherche, conduisant à la soutenance d'une thèse, est de quatre années, il devient impossible d'entreprendre une recherche dans ce cadre, sauf à l'intérieur d'une équipe structurée conduisant un programme sur la longue durée (le Centre des Entrepreneurs du groupe ESCL de Lyon est exemplaire de ce point de vue).

[423] MCNEIL Ronald D. (1989).

[424] Ceci est mis en évidence par de nombreux chercheurs, notamment par Bearse lorsqu'il écrit : "Therefore, the entrepreneur's traits may only be revealed after the fact of choice and thus are unavailable for predictive and policy purpose".
BEARSE Peter J. (1982), p. 82 ; voir aussi : SHAVER Kelly G., GATEWOOD Elzabeth J. et GARTNER William B. (1991).

[425] La recherche concernant les attributs psychologiques des créateurs est en totalité affectée par ce problème. Surmonter cette difficulté nécessiterait de mettre en place un dispositif de recherche longitudinale très complexe et coûteux (l'événement entrepreneurial est rare).
SMITH Norman R., BRACKER Jeffrey S. et Miner John B. (1987) ; BELLU Renato, Davidsson Peer et OLDFARB Connie (1990) ; MINER JOHN B., SMITH Norman R. et BRACKER Jeffrey S. (1992).

** La fidélité des mesures*

La mesure *ex post facto* expose les chercheurs à recueillir des informations biaisées par des rationalisations, l'histoire est toujours réinterprétée[426]. Même dans le cadre d'une enquête scientifique, le créateur aura une tendance naturelle à présenter "sa" version des faits[427]. L'effet de contexte est particulièrement prononcé pour une situation où l'implication et le contenu affectif sont forts[428]. Le plus souvent, c'est la perception des faits qu'a le créateur qui est mesuré[429]. Le créateur interprète[430] souvent la question posée, sans que le chercheur puisse

---

[426] Casrud montre ceci lorsqu'il écrit : "When we do conduct these surveys, we tend to ask people after the fact. Now, who is going to say « I blundered my way into success ? ». Yet, in fact, that often what that happens. I had the distinct pleasure of helping to buid People's Express from ground zero. At the start I was one of the few academics who was in that kind of operation. No offense to the case approach per se, but the Harvard cases on People's Express are in fact far removed from the reality that I saw happening. They were written after the fact".
CASRUD Allan (1988), p. 28, voir aussi : ERICCSON K.A. et SIMON H. (1984).

[427] Les écarts peuvent être importants comme le montre une étude présentée par Tyebjee et Bruno. Ils ont comparé les raisons invoquées par les entrepreneurs et les sociétés de capital risque pour le refus de financement (il s'agit des mêmes cas : la même histoire est donc racontée par les deux parties prenantes). 18% des entrepreneurs disent que le refus a été motivé par la perception qu'avait le financeur de la qualité du management, alors que les sociétés de capital risque affirment que cela représente en réalité 34% des cas. De plus, il semble que dans plusieurs cas l'entrepreneur affirme n'avoir pas eu de refus de financement, alors que les chercheurs nous disent avoir les preuves du contraire. Les auteurs tentent d'expliquer cet état de fait par la réticence de ces entrepreneurs, toujours à la recherche de financement, à reconnaître un échec ou par l'ambiguïté du terme "avoir son dossier refusé" (being declined financing).
TYEBJEE Tyzoon T. et BRUNO Albert V. (1981).

[428] Shaver et Scott, citant leurs propres travaux, montrent qu'un expérimentateur peut largement faire varier, pour un individu particulier, les résultats de certaines mesures. Ils ont réalisé une expérience en faisant croire à certains (étudiants) qu'ils avaient la fibre entrepreneuriale et à d'autres le contraire. Les résultats des tests ultérieurs montrent que ceux qui ont été convaincus d'être des entrepreneurs ont des performances sur les tests d'accomplissement, de créativité et de prise de risque bien supérieures aux autres.
SHAVER Kelly G. et SCOTT Linda R. (1991).

[429] Dans les problématiques de type économie industrielle, les caractéristiques du marché visé sont mesurées. Souvent, c'est aux créateurs qu'il est demandé de "qualifier" ces caractéristiques. Rien n'assure que leurs perceptions soient réalistes. L'alternative qui est parfois utilisée, consiste à ne travailler que sur un échantillon comprenant des entreprises d'un ou de quelques secteurs particuliers. La difficulté réside alors dans l'homogénéité de ces caractéristiques à l'intérieur d'un secteur et dans la capacité du chercheur à déterminer ces caractéristiques. Stanworth et al, dans une étude concernant les relations entre les franchisés et les franchiseurs, montrent la fragilité des affirmations des uns et des autres au regard de l'indépendance des décisions.
STANWORTH John, CURRAN James et HOUGH Jensine (1986), p. 241.

[430] Il rajoute parfois du sens en réintroduisant de la complexité, résistant à l'ambition analytique du chercheur. Ray propose une recherche concernant la perception du risque chez les entrepreneurs. Dans son travail, il a, entre autres, tenté de mesurer la sensibilité des entrepreneurs potentiels à la notion de risque. Il leur a demandé de donner la probabilité de succès requise pour qu'ils créent une entreprise leur assurant un revenu équivalent à celui qu'ils avaient actuellement, et une probabilité équivalente pour une entreprise leur assurant le doublement de leurs revenus. 10 des 30 entrepreneurs potentiels donnent des probabilités requises plus fortes pour la deuxième alternative ! Ray en conclut qu'ils ont inféré que la seconde alternative serait plus complexe et donc moins à leur portée... ils ont ajouté de l'information et formé un paradoxe apparent.
RAY Dennis R. (1986), p. 128.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

toujours mesurer le biais qui en résulte[431]. L'utilisation de questionnaires fermés (choix multiples) favorise les réponses grégaires...

b) Les hypothèses régissant les liens de causalité

Une hypothèse, implicite dans la plupart des recherches, est la linéarité des relations[432]. Elle devient une sorte de convention communément acceptée du fait des outils statistiques utilisés couramment[433]. Une corrélation satisfaisante statistiquement est considérée comme une validation de l'hypothèse de linéarité (erreur de type II ?). Ceci peut conduire à ne pas trouver de liens[434], alors que... En fait, de nombreuses variables explicatives ne sont sans doute pas liées de manière linéaire à la création et à la réussite d'une entreprise : l'âge, la formation, le degré de nouveauté (liaisons de type paraboliques ?), la durée de l'expérience, de nombreux facteurs environnementaux, la propension à prendre des risques... (liaisons de type sigmoï dale (en S) ?)[435]...

Une autre hypothèse implicite est celle d'instantanéité. Dans la liaison A = f(X,Y...), tout est supposé fonctionner de manière instantanée, l'ordre ou la séquence d'apparition de X, Y ... n'aurait donc pas d'importance.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

431 Alpar et Spitzer ont réalisé une étude intéressante de ce point de vue. Ils ont conduit une enquête postale auprès d'entrepreneurs (high-tech) qui leur a permis de recueillir 576 questionnaires. Ils mettent en évidence qu'une grande partie de ceux qui affirment ne pas avoir développé de plan d'affaires (46 % de l'échantillon), ont en réalité fait une démarche de ce type. Ce qui paraît en cause c'est l'existence d'un plan formel et non l'effort de planification. Comment interpréter, dès lors, les résultats ?
ALPAR Paul et SPITZER Daniel jr. (1989).

432 Une des premières recherches tentant de dépasser cette hypothèse de linéarité est celle présentée par Begley et Boyd. Mais elle souffre, à notre avis, d'un grave problème d'échantillonnage.
BEGLEY T.M. et BOYD D.P. (1987).

433 "... if entrepreneurship researchers feel that they must pursue mathematical models, we urge them to look beyond regression analysis for several reasons. First, regression analysis is reductionist, while entrepreneurship is holistic. Also, regression analysis usually generates smoothly changing analytic functions, while entrepreneurship deals with sudden changes and discontinuities. In addition, regression analysis assumes stable models built with relatively few variables, rather than unstable models with many variables. In short, it is time to abandon the linear, incremental thinking that regression models inculcate".
BYGRAVE William D. et HOFER Charles W. (1991), p. 20-21.

434 Une corrélation non significative statistiquement est interprétée comme la "preuve" d'une absence de lien et, donc, de l'indépendance des variables explicatives dans les modèles multicritères classiques.

435 Voir à ce sujet la revue de la littérature concernant les caractéristiques des entrepreneurs comme expliquant la performance et la non-linéarité de ces liens dans :
HERRON Lanny (1990), pp. 22-32.

Enfin, faute d'efforts théoriques, les chercheurs constatent des liaisons sans s'interroger sur leurs sens[436]. La présence d'outils de gestion (budgets...) est, presque toujours, considérée comme un facteur expliquant la réussite d'une entreprise, mais, à l'inverse, elle peut en être une conséquence et la relation est sans doute circulaire...[437]

Prenons un exemple pour illustrer les développements précédents et pour nous ramener au concret. Comme nous l'avons vu, l'expérience qu'a le créateur du métier dans lequel il crée son entreprise semble un facteur explicatif (prédictif ?) de la réussite et des performances de la jeune entreprise. Tenter de valider cette hypothèse se heurte à de nombreuses difficultés. Le plus souvent, les chercheurs procèdent de la manière suivante : un questionnaire est administré à un échantillon de créateurs d'entreprise[438] ayant des performances différentes[439], des questions permettent de mesurer ces performances (C.A., rentabilité...), d'autres s'intéressent à l'expérience des créateurs[440] (elles peuvent concerner l'expérience du métier en général ou tenter de la décomposer en expérience commerciale, de production...). L'hypothèse liant l'expérience avec les performances est alors testée à l'aide d'outils statistiques classiques (régressions linéaires...), sans que ne soient discutées les hypothèses implicites suivantes :

- homogénéité des buts des entrepreneurs (ils sont tous supposés souhaiter la croissance de leur entreprise) ;
- homogénéité de la loi (l'impact de l'expérience est le même quels que soient le secteur et le projet[441]) ;
- homogénéité quant à la qualité de l'expérience acquise au regard du temps (quatre années d'expérience valent mieux que deux, quelles que soient les performances de l'individu dans la fonction et les postes occupés[442]) ;

---

436 DAVIS-BLAKE A. et PFEFFER J. (1989).

437 Une étude réalisée par ESPACE peut laisser penser que la relation peut être encore plus complexe. Les auteurs écrivent : "A l'exposé des listes de tableaux de bords et d'indicateurs divers, nous considérons que 10 entreprises sont fortement organisées (...), 13 le sont moyennement et 4 ont peu d'indicateurs. Ces dernières disent clairement qu'elles n'ont pas d'outils de gestion et une seule pense qu'il faudrait que cela change. Curieusement, nous allons les retrouver lors de l'analyse sur les financements parmi celles qui disent n'avoir jamais manqué d'argent... Ici encore, on retrouve le pragmatisme des chefs d'entreprises qui n'appliquent les bonnes recettes que si cela paraît vraiment indispensable". Seule une étude en profondeur de ce type pouvait faire apparaître un tel résultat.
ESPACE (1989).

438 Ici se pose généralement le problème de l'homogénéité de l'échantillon quant à l'âge des entreprises et à leurs caractéristiques (les entreprises ne vieillissent pas au même rythme ?).

439 L'échantillon est alors séparé en deux ou mieux en trois sous échantillons (entreprises ayant de bonnes performances...).

440 La mesure est opérationalisée en terme d'années d'expérience ou à l'aide d'échelles sémantiques...

441 Cela nous semble difficilement soutenable. Il est même probable que l'expérience peut être contre productive, notamment dans les cas de changements importants dans un secteur (apparition de la micro-informatique pour la production de logiciels...).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

- impact équivalent de l'expérience quel que soit l'âge de l'entreprise[443] ;

- relation linéaire (les modèles les plus souvent utilisés sont des régressions linéaires alors qu'il y a certainement un effet de saturation et, donc, une courbe sigmoï dale[444]) ;

-...

Les études concernant l'impact de l'expérience du métier sur la réussite de la nouvelle entreprise montrent qu'un lien (probabiliste) existe, mais ces résultats sont difficilement interprétables dans la mesure où les biais peuvent jouer dans les deux sens. Si nous admettons la pertinence de ces remarques, la mise en oeuvre de recherches de ce type devient difficile techniquement (mais pas impossible), ne serait-ce qu'au regard de la constitution d'échantillons homogènes et de l'opérationalisation des variables.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

---

[442] Il n'est pas indifférent que le créateur ait été directeur commercial, directeur du personnel, contremaître de fabrication, comptable, ouvrier spécialisé, informaticien... Starr et Bygrave écrivent : "Thus, future research should probe more deeply into the quality rather than de quantity of entrepreneurial experience (...)"
STARR Jennifer A. et BYGRAVE William D. (1991), p. 349.

[443] Le bon sens, comme certains résultats de recherche, peuvent laisser supposer que le créateur "apprend encore" lors du démarrage de son entreprise, et que l'expérience antérieure est surtout utile pour les premières années de la vie de l'entreprise.
DOUTRIAUX Jérôme (1992).

[444] Au bout d'un certain temps, un individu connaît suffisamment un métier pour s'établir à son compte (le système du compagnonnage en est une illustration). Le temps d'apprentissage peut varier selon les métiers : il faut, sans doute, une expérience plus longue pour devenir un facteur d'orgue qu'un franchisé Léonidas !

Mini-cas FA
FA avait créé et géré, avec son épouse, une petite entreprise de type artisanal dans le domaine agro-alimentaire (utilisant des produits exotiques). Installés au soleil (DOM-TOM), ils furent contraints de cesser leur activité, pour des raisons non strictement économiques. De retour en métropole, le couple décida de créer un entreprise exploitant le même produit (qui n'avait pas l'équivalent sur le marché), mais à une échelle industrielle. Ils s'inscrivirent dans un programme d'accompagnement à la création d'entreprise, et indiquèrent dans leur dossier de candidature qu'ils possédaient une grande expérience du domaine dans lequel ils souhaitaient créer (ce qui était vrai : le produit existait, avait déjà été commercialisé...). Le projet et le produit étaient séduisants, et, au vu du plan d'affaires, ils purent mobiliser des capitaux importants (capital risque notamment). Deux ans après sa création, l'entreprise déposait son bilan en laissant un passif élevé. L'inexpérience des créateurs est sans doute ce qui explique cet échec ! Les créateurs n'avaient aucune expérience de la production industrielle, de l'approvisionnement international, de la commercialisation de ce type de produit dans la grande distribution en métropole, de l'analyse des coûts et du contrôle de gestion... Ceci a provoqué des erreurs (ruptures de stock de matières premières, problèmes de qualité provoquant des retours de marchandises, problèmes de délais de livraison, erreur de packaging...) qui, en tenant compte des investissements réalisés et de l'importance des charges d'exploitation, ont conduit rapidement à un échec.

Ce mini-cas illustre le fait que la réalité est complexe. L'expérience des créateurs n'était en réalité pas pertinente avec les facteurs clés de succès dans ce type d'industrie (produits agro-alimentaires destinés à la grande distribution). Ces savoir-faire n'ont pas pu être acquis suffisamment vite par les créateurs, ils n'ont pas disposé du temps d'apprentissage nécessaire (compte tenu de l'échelle du projet)[445]. Cependant, nous demeurons convaincu que cette histoire n'était pas écrite d'avance, elle aurait pu se dérouler autrement, une autre issue était possible, avec un peu de chance certaines erreurs auraient pu ne pas avoir de conséquences importantes, d'autres ont produit leurs effets à un mauvais moment...

[445] Plusieurs facteurs ont contribué à limiter l'apprentissage : un trop grand optimisme (la confiance en soi est, cependant, souvent présentée par les chercheurs comme une caractéristique spécifique des entrepreneurs), le fait que l'entreprise ayant deux dirigeants il devenait difficile de recruter un cadre susceptible de pallier les insuffisances du couple...

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

c) La causalité simple et la causalité multiple

Aujourd'hui, dans le champ de l'entrepreneurship, la causalité multiple[446] semble être le paradigme dominant[447]. Toutefois, il est légitime d'entreprendre des recherches visant à mettre en évidence des relations s'inscrivant dans un champ disciplinaire particulier (un sommet ou une arrête de la pyramide des points de vue). Il s'agit alors de repérer des signaux faibles[448], ce qui suppose la mise en place d'un dispositif de recherche particulièrement performant en terme de taille et de représentativité des échantillons, de mesure des différentes variables, de "timing" du recueil des données, de contrôle des variables non prises en compte...

Opter pour la causalité multiple se heurte au dilemme classique opérationnalité - exhaustivité. Quelles variables retenir parmi les dizaines évoquées dans la littérature ? Si nous faisons l'hypothèse que nous avons réussi à dresser une liste des variables pertinentes, à les opérationnaliser de façon à pouvoir les mesurer, à repérer des échantillons sur lesquels pourraient être effectués les tests, restent encore trois difficultés :

- la plupart, sinon la totalité, des modèles utilisés par les chercheurs supposent l'indépendance des variables explicatives[449] : rien ne nous semble moins assuré, bien

[446] Les modèles théoriques généraux sont, souvent, des listes de critères ou de facteurs expliquant l'acte de création, plutôt que des modèles examinant la dynamique et les liens entre ces différents facteurs. Klandt est, de ce point de vue, explicite lorsqu'il intitule son schéma : "Frame of reference for factors influencing start-up activities and start-up success".
KLANDT Heinz (1987), p. 30.

[447] Gartner écrit : "Any new venture is a gestalt of variables from the four dimensions*. No new venture creation can be comprehensively described, nor can its complexity be adequately accounted for, unless all of its four dimensions are investigated and an attempt is made to discover how variables from each dimension interact with variable from other dimensions".
* Les quatre dimensions sont : l'individu(s), l'environnement, le processus et l'organisation.
GARTNER William B. (1985), p. 698.

[448] Sauf à faire l'hypothèse qu'un chercheur trouvera, un jour, **le** facteur nécessaire (et suffisant) lié à la personne de l'entrepreneur qui permettrait d'expliquer et de prévoir la réussite de l'acte entrepreneurial (conception génétique).

[449] Indépendance des variables prises en compte par le modèle et contrôle des variables non retenues. Comme l'écrivent Miller et Mintzberg : "It use to be fashionable in science and everyday affairs to isolate variable, to catch what has been called « the economist's plague » -holding all other things constant. The trouble is that other things do not remain constant. Things move together because of their interdependencies. And that may be a force for the emergence of configurations in organizations".
MILLER Danny et MINTZBERG Henry (1988), p. 520.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

que les auteurs présentent, souvent, des matrices de corrélation entre ces différentes variables tendant à montrer leur indépendance[450] ;

- les modèles explicatifs sont de type additif : là encore, l'hypothèse sous-jacente ne nous semble pas être valide pour notre problème, un peu moins de besoin d'accomplissement peut-il être compensé par un peu plus d'expérience du métier ? Il s'agit, en réalité, de configurations ou de gestalts[451] ;

- les modèles sont "atemporels"[452], ils supposent que tout se passe dans l'instant, que le système modélisé n'est pas susceptible de se transformer au cours du processus, que les environnements sont invariants (variables mesurées en n expliquant l'état de n + 1) : ce n'est pas le cas pour la création d'entreprise *ex nihilo* qui est, par définition même, un phénomène qui a trait au changement.

d) Un constat d'impasse pour la construction de théories

Pour notre champ de recherche, contingence, multicausalité enchevêtrée, changement s'inscrivant dans une dynamique, diversité du phénomène provoquant des difficultés d'échantillonnage[453], apparition du nouveau, difficultés pour assurer la fidélité et la validité des mesures..., se combinent pour rendre la construction de théories et leurs validations particulièrement délicates. Ces difficultés expliquent le fait que la recherche a de grandes difficultés à dépasser l'exploratoire. Au mieux, comme l'écrivent Westley et Mintzberg, à propos des efforts des chercheurs utilisant des conceptions analytiques et réductionnistes en

[450] Différentes raisons peuvent expliquer que des variables dépendantes puissent apparaître indépendantes dans une matrice de corrélation : non linéarité, décalage de l'effet dans le temps : (x_n --> y_{n+1})... Des méthodes d'analyse de données plus modernes peuvent prendre en compte (partiellement) ces phénomènes. La recherche de Davidsson, qui est d'une grande qualité, utilise une analyse PLS (Partial Least Squares) qui permet, par l'utilisation de variables latentes, de surmonter un certain nombre de ces problèmes. Il n'y a pas, à notre connaissance, d'autre recherche, dans notre domaine, utilisant le modèle des équations structurelles (LISREL). Les nouveaux modèles de ce type permettent de manipuler des relations non linéaires, mais encore faut-il pouvoir injecter une forme relationnelle pertinente par rapport à un projet de recherche particulier.
DAVIDSSON Per (1989) ; GRAFF Jörg et SCHMIDT Peter (1985).

[451] Hornaday et Tieken, présentant une étude portant sur des entrepreneurs ayant particulièrement bien réussi, écrivent : "No effort was made to develop a composite profile because of the concern that mixing 21 pots of brilliant colors would produce a gray-brown entity of limited interest or usefulness".
HORNADAY John A. et TIEKEN Nancy B. (1983), p. 24.

[452] Les modèles LISREL ou PLS peuvent inclure des "pas" temporels. Il resterait à choisir la durée de ces pas, à repérer les cas à observer de façon à mesurer les différentes variables au cours du temps, à faire l'hypothèse que le pas choisi est bien pertinent avec les différents mécanismes régissant le phénomène (le phénomène est-il homogène au regard du temps ?), à constituer des échantillons pertinents... Le programme est ambitieux !

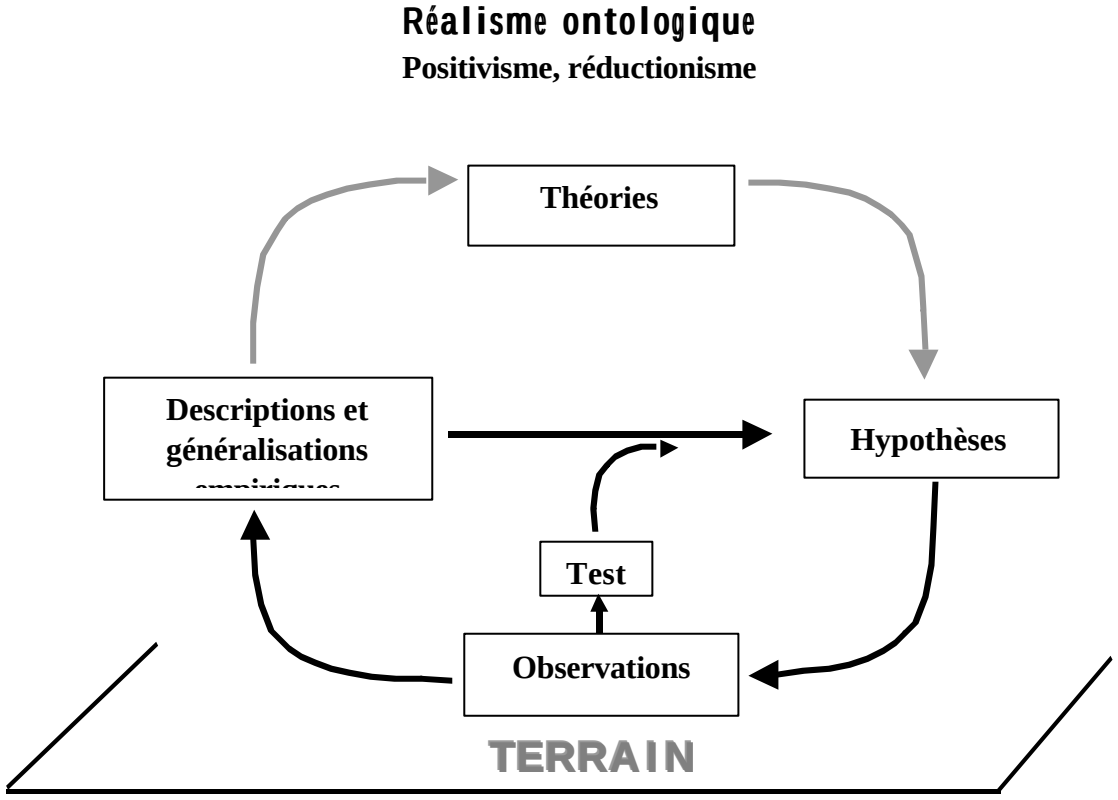
[453] Ces problèmes d'échantillonnage ont été discutés par différents auteurs, ils sont, dans une certaine mesure, spécifiques aux contextes nationaux.
ALDRICH H.E., KALLENBERG A., MARSDSEN SP. et CASSEL J. (1989) ; BIRLEY Sue (1984) ; KATZ Jerome et GARTNER William (1988) ; CALLIES Jean-Marie (1989b) ; A.N.C.E. (1984).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

matière de stratégie, : "(...) in attempting to dissect a living phenomenon, the skeleton may be revealed while the specimen dies".[454]

A de rares exceptions près, il n'y a pas, à proprement parler, de constructions théoriques dans le cadre classique, mais une multitude de généralisations empiriques, ou plutôt de tests d'hypothèses, sans tentative pour tracer des généralisations ou des esquisses de théories[455]. Le schéma suivant, qui s'inspire du schéma de la méthode scientifique exposé par Cousineau et al[456], illustre ce point de vue :

Figure 27. Le processus de recherche en matière d'entrepreneurship aujourd'hui



[454] WESTLEY Frances et MINTZBERG Henry (1989), p. 17.

[455] Cette approche est dangereuse, comme le souligne Chalmer. Les généralisations statistiques sont susceptibles de se dégrader au cours du temps, leur portabilité dans l'espace et dans le temps est d'autant plus fragile qu'il n'y a pas de tentative d'explication. Thom écrit aussi : "Je dis simplement que si on réduit la science à n'être qu'un ensemble de recettes qui marchent, on n'est pas intellectuellement dans une situation supérieure à celle du rat qui sait que lorsqu'il appuie sur un levier, la nourriture va tomber dans son écuelle. La théorie pragmatique de la science nous ramène à la situation du rat dans sa cage".
CHALMER Alan F. (1988) ; THOM René (1991), p. 130.

[456] COUSINEAU Alain, BASTIN Etienne et STRAZZIERI Alain (1975), p .40.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

2. Comment sortir de cette impasse ?

Depuis la fin des années 80[457], mais, surtout, dans le début des années 90, la réflexion méthodologique s'est intensifiée, notamment avec l'apparition en 1988 de la revue Entrepreneurship Theory & Practice. Ce constat d'impasse, qui remettrait en cause l'intérêt de la recherche académique et la légitimité du champ de recherche, est dressé par de nombreux chercheurs reconnus dans le domaine. Chacun suggère des moyens ou des recommandations pour faire progresser la recherche. Tous s'accordent pour souhaiter le développement d'une véritable théorie générale de l'entrepreneurship[458]. Néanmoins, les voies pour y parvenir ne font pas l'unanimité. Nous allons tenter de dresser une synthèse provisoire de ce bouillonnement d'idées. La brièveté du commentaire nous oblige à caricaturer quelque peu les positions de ces chercheurs dont les réflexions sont riches et intéressantes, le lecteur pourra se reporter aux articles cités.

** Chercher plus*

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

[457] Quelques voix s'étaient élevées au début des années 80. Vesper écrivait en 1983 : "The challenge for academics would be to see wether they could help facilitate and lead such a change, as opposed to simply writing about it after it happened". Propos attribués à Karl VESPER, Introduction, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1983, p. viii.

[458] Low et McMillan avancent les suggestions suivantes :

Research design decisions	**Past Research**	**Model research and future chalenge**
Specification of purpose	Little clarity, descripitive, lack of unity	Clearly stated, explanatory, further economic progress
Specification of theorical perspective	Weak theory development implicitly assuming strategic choice	Theory driven, clearly stated assumptions, variety of theorical perspectives
Specification of level of analysis	Primarily single level of analysis	Multiple levels of analysis
Specification of time frame	Narrow time frame	Wide time frame
Specification of methodology	Case studies, cross sectional suveys, single method, descriptive	Theory driven, a priori hypotheses, multiple methods, explanatory

LOW Murray B. et MACMILLAN Ian C. (1988), p. 157. Voir aussi à titre d'exemple : DONCKEL Rik (1989) ; BYGRAVE William D. et HOFER Charles W. (1991) ; CASRUD Alan L. et JOHNSON Robyn W. (1988) ; CHELL Elizabeth (1986) ; MACMILLAN Ian C. et KATZ Jerome A. (1992).

Augmenter la taille des échantillons et utiliser des outils statistiques sophistiqués pourraient permettre de construire un véritable modèle explicatif et prédictif. Cette opinion[459], qui était très répandue jusqu'au milieu des années 80, semble aujourd'hui en perte de vitesse[460].

** Chercher mieux et autrement*

Tous partent de constats proches de celui mis en évidence par Bygrave concernant la description du processus entrepreneurial[461] :

(1) The entrepreneurial event is a discontinuity.

(2) The discontinuity ranges in size from quantum jump to tiny increment.

(3) The antecedents to the event comprise many factors.

(4) The event is triggered by changes in the antecedents.

(5) The changes are usually tiny increments rather than large breackthrougs.

(6) The event is unique (i.e., cannot be exactly replicated).

(7) The process is unstable (i.e., outcomes are very sensitive to small changes to the inputs).

(8) It is a holistic process.

Cela conduit les auteurs à suggérer d'utiliser des méthodes statistiques moins mutilantes, de tenir compte de la contingence et de la diversité du phénomène[462], d'avoir recours à des

[459] "Basing research upon an integrating framework can advance the field much more rapidly. Working on topics of research that have not been studied or very little can give the field more comprehensiveness. Utilizing more sophisticated research designs, research methods, and statistical methods can generate more useful knowledge for both academicians and practitioners. In the next decade, the entrepreneurship field should become far more integrated and far more useful".
WORTMAN Max S. (1987), p. 273. Voir aussi : SEXTON Donald L. et SMILOR Raymond W. (1986), p. xxii.

[460] Du fait de l'abandon progressif de l'hypothèse explicative monocritère liée à la personnalité de l'entrepreneur.

[461] BYGRAVE William D. (1989), p. 11.

[462] Gartner écrit à propos du modèle qu'il suggère : "However, the paper provides a means of making a fundamental shift in the perspective on entrepreneurship: away from viewing entrepreneurs and their ventures as an unvarying, homogeneous population, and toward a recognition and appreciation of the complexity and variation that abounds in the phenomenon of new venture creation". Mais cette position, bien que partagée par de nombreux chercheurs du champ (Gartner a vu un de ses articles primé), ne semble pas déboucher sur ce fameux "shift", faute de rupture paradigmatique (?).
GARTNER William B. (1985), p. 704.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

théories issues d'autres domaines de recherche[463], de changer de questionnement et de point de vue[464], d'avoir des approches réellement multidisciplinaires[465], d'utiliser des méthodes qualitatives et longitudinales, de tenir compte d'une logique de l'intention[466]...

Pour notre part, il nous semble que deux tendances se dégagent.

Certains prônent un oecuménisme méthodologique, tels Gartner, Bird et Starr : "As our field emerges, it might begin to look more like a weed patch, rather than a neatly cultivated garden. At this stage in our development, « weediness » should be encouraged. The foundamental property of emergence, equivocality, will require entrepreneurship theorists to acquire and appreciate a broad array of methodologies and theorical approaches to understanding this phenomenon"[467].

D'autres n'ont pas abandonné la grande ambition "du modèle" général dans le paradigme positiviste. Bygrave et Hofer qui ont signé les deux articles introduisant et clôturant les deux numéros de la revue Entrepreneurship Theory & Practice consacrés à ces problèmes, sont très explicte lorsqu'il écrivent : "If researchers could develop a model or theory to explain entrepreneurial processes, they would have the key that unlock the mistery of entrepreneurship. To be good, such a model or theory must be deterministic in the sens that a

463 Théorie de l'attribution, théorie des processus de cognition, théorie des chaos ou des catastrophes, écologie des population, théorie de l'apprentissage, épidémiologie... Pour Carsrud et Johnson : "Entrepreneurship research will best be advanced by identifying other areas science investigation that have followed similar patterns and strategies, or deal with single behaviors. Thus more productive models, theories, and technologies can be transfered to the study of entrepreneurship. Research paradigms such as contingency and transactional models of leadership hold great promise in furthering entrepreneurship research".
CARSRUD Alan L. et JOHNSON Robyn W. (1989), p. 29. Voir aussi : VESPER Karl (1988b).

464 Bygrave et Hofer font une analogie, qui nous semble pertinente, entre le domaine du management stratégique / politique générale et celui de l'entrepreneurship. Ils montrent que le premier domaine a fait peu de progrès tant que les chercheurs se sont cantonnés à disserter sur les fonctions et les responsabilités des dirigeants, alors que de véritables avancées se sont faites lorsque la problématique a évolué vers l'examen des processus stratégiques dans les organisations (avec des auteurs, désormais classiques, tels que Chandler, Ansoff, Schendel et Hofer...). Il en irait de même pour notre domaine. D'après les auteurs, cette évolution devrait se dérouler dans les années 90. Cependant, il faut noter que d'après de nombreux auteurs (Schendel et Cook, Shrivastava et Lim, Montgomery et al), le domaine du management stratégique semble malgré tout se heurter aux mêmes difficultés que notre champ.
BYGRAVE William D. et HOFER Charles W. (1991) ; voir aussi : GARTNER W. B. (1988) ; SCHENDEL D. et COOK K. (1988) ; SHRIVASTAVA P. et LIM G.E. (1989) ; MONTGOMERY C.A., WERNERFELT B. et BALAKRISHNAN S (1989).

465 GIBB Allan A. (1992).

466 BIRD Barbara et JELINEK Mariann (1988).

467 Voir aussi Smith et al qui suggèrent d'utiliser des approches multiples (quantitatives et qualitatives) pour ensuite procéder par triangulation.
GARTNER William B., BIRD Barbara J. et STARR Jennifer A. (1992), p. 27 ; SMITH Ken G., GANNON Martin J. et SAPIENZA Harry J. (1989).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

given set of antecedents results in a single, specific outcome. With that kind of predictive power, we would have the key to economic growth! Need we say more!! Entrepreneurship would be the giant of the business sciences, perhaps all the social science!!"[468].

Nul doute que ces suggestions, si elles sont suivies par les chercheurs (cela semble être le cas, car les travaux gagnent en qualité), permettront au champ de progresser. Si, aujourd'hui, les résultats de la recherche sont pauvres, il est toujours possible d'avancer l'idée que c'est par un manque de rigueur épistémologique et d'outils d'analyse adaptés. Mais rien ne dit que dans le paradigme positiviste la recherche puisse faire réellement avancer notre compréhension du phénomène[469]. Le champ de l'entrepreneurship est, du point de vue épistémologique et méthodologique, un véritable "challenge" pour les chercheurs. L'entrepreneurship fera-t-il faire un progrès considérable à l'approche positiviste des sciences sociales ? Peut-être. Pour notre part, nous pensons que l'amélioration des techniques ne permettra pas de surmonter les difficultés plus profondes liées au paradigme classique lui même[470].

3. Constructivisme et positivisme : le débat

> "Le paradoxe est que, si nous appliquons la vision scientifique « classique » sur la société, alors nous ne voyons que des déterminismes. Ce type de connaissance exclut toute idée d'autonomie chez les individus et chez les groupes, exclut l'individualité, exclut la finalité, exclut le sujet. De ce fait, le sociologue ou le « politique » vit une situation schizophrénique. D'un côté son expérience subjective, comme celle de tout être humain, est celle - croit-il - de sa relative liberté, de sa responsabilité, de ses devoirs, de ses intentions ; il voit autour de lui, non pas seulement des déterminismes mais aussi des acteurs avec lesquels il est en relation de compétition, de conflit ou de coopération. Dès lors, il y a un divorce total entre cette vision subjective « vécue » et la vision dite scientifique"[471]

[468] BYGRAVE William D. et HOFER Charles W. (1991), p. 14 et 16.

[469] La recherche de Davidsson, que nous avons citée à de multiples reprises, se distingue par sa grande qualité scientifique (assez inhabituelle dans le champ), elle est un modèle du genre dans le paradigme classique. Cependant, comme Davidsson le reconnaît lui même, ses résultats sont un peu décevants : "The contribution of this study lies not so much in the specific results obtained. That growth might depend on opportunity, need, hability and that individual differences matter are, after all, not very provocative ideas. (...) The contribution lies rather in the way the probleme was dealt with".
DAVIDSSON Per (1990), p. 16.

[470] Il s'agit, bien sûr, d'une opinion qui peut n'être pas partagée, n'oublions pas qu'il s'agit de science en train de se faire...

[471] MORIN Edgar (1984), p. 317.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Comment exclure l'intention et le sujet dans le champ de l'entrepreneurship ? Certains auteurs semblent s'engager sur le chemin de la remise en cause du paradigme déterministe. Stevenson et Harmeling plaident pour une approche de l'entrepreneurship privilégiant la théorie du changement plutôt que la théorie de l'équilibre du paradigme classique. Ils présentent le tableau suivant[472] :

Tableau 2. Management theories (Stevenson et Harmeling)

Management theories	
Theory of change	Theory of equelibrium
Change is normal	Equilibrium is normal
Longitudinal studies are necessary	Time slices provide valid insight
Understanding the sequence of events is critical	Sequence is immaterial
Reciprocal causality is normal	Unidirectional causality separates independent from dependent variables
Idiosyncratic phenomenon are the most important	Repetitive phenomena are the object of study
Small "n" studies give insight	Only large "n" studies can be valid
Functional relationships are shifting over time	Functional realtionships are stable
Key relationships are non linear	Linear relationships can explain most observations
Multiple noncommensurable measures are required for understanding	Mesures must be commensurable
Observers are biased	Observers are objective
Observation impacts the outcomes	Observers have no impact
Valid observations may not be replicable	An observation must be replicable to be valid
Data collection is highly valued and requires great skill	Data collection is relatively mundane and should not be rewarded

Vesper écrit aussi : "Hypothesis generation and statistical testing seems to work well for botany and agriculture, but in a complex field such as entrepreneurship this approach typically seems to produce results that may be statistically significant but practically trivial. (...) The fact, for instance, that entrepreneurs on the average start companies while they are in their thirties would not likely have been usefully instructive to those in their twenties who started Apple and Microsoft. The goal of entrepreneurship research should not be to mystify, academicise, or even simply produce « gee whizzes », but to learn things that advance knowledge and ultimately lead to more useful understanding"[473].

[472] STEVENSON Howard et HARMELING Susan (1990), p. 2.

[473] VESPER Karl (1988b), p. 5.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Cependant, ils ne nous indiquent pas les voies susceptibles de faire avancer la recherche. L'approche systémique n'est pas suggérée, il est exceptionnel de trouver, dans la littérature concernant notre champ, des références aux travaux de Simon, à ceux de Burell et Morgan[474] (ou plus généralement à l'approche systémique[475]).

Au delà des difficultés méthodologiques ou techniques, que nous avons évoquées, l'entrepreneurship est au cœur du débat entre déterminisme et constructivisme (naturel/artificiel) dont Morin nous entretient dans ses différents ouvrages. Comment traiter de l'entrepreneur sans lui accorder une certaine part de liberté dans le choix de ses buts et de ses actions ? Mais, par ailleurs, comment nier l'influence qu'a l'environnement[476] sur le résultat de ses actions, sur la formation de ses buts... ? L'étude de l'entrepreneurship associée à l'utilisation du paradigme classique provoque l'apparition de paradoxes qui remettent en cause plus fondamentalement ce type d'approche.

Le positivisme implique un monde naturel dans lequel les objets étudiés ne peuvent pas avoir d'intentions opérantes, puisque la causalité ne peut pas être téléologique. Il va alors de soi que toutes les entreprises nouvelles ont pour fin la croissance et le profit[477] . Nier l'intention comme facteur explicatif du résultat, c'est nier le fait que l'individu soit à l'origine de la création de valeur nouvelle, puisque les éléments le conditionnant détermineraient son comportement. L'entrepreneur est alors ravalé au statut de variable intermédiaire, pouvant

---

474 BURELL Gibson et MORGAN Gareth (1979).

475 Parmi ces exceptions, les travaux de Levenhagen et Thomas et ceux de Susbauer nous semblent particulièrement intéressants.
SUSBAUER Jeffrey Charles (1969) ; LEVENHAGEN Michael et THOMAS Howard (1990).

476 Aldrich écrit :"A rates approach also hihlights the time-dependent nature of organizational foundings. Foundings occur within a space-time context in which the order of events is a critical part of the process". La théorie de l'écologie des populations permet de mieux comprendre le phénomène et notamment l'influence de l'environnement, mais elle ne peut pas prétendre à être prédictive (comme la théorie de Darwin), car il faudrait faire l'hypothèse de l'invariance et de la parfaite reproduction de cet environnement. D'ailleurs, dans cet article, Aldrich ne prétend qu'à l'explication.
ALDRICH Howard E. (1990), p. 20.

477 Il s'agit d'une simplification qui est, le plus souvent, implicite dans les recherches. Deux arguments pourraient permettre de surmonter cette difficulté. Le premier consiste à avancer l'idée que des entreprises d'espèces différentes existeraient (l'idée des paniers de buts de Julien et Marchesnay). Il suffirait, pour contourner le problème, d'avoir les moyens de repérer ces différentes espèces. Nous verrons que ce raisonnement ne tient que pour autant qu'une entreprise ne change pas d'espèce trop souvent et qu'il soit possible de repérer, à temps, l'espèce à laquelle elle appartient. Le second argument, s'inscrivant dans la théorie de l'écologie des populations, consiste à soutenir que les entreprises ne pourraient être viables que si elles se conforment à la règle du jeu commune qui serait, en l'occurrence, la croissance et/ou la recherche du profit maximum. Cet argument n'est pas sans portée, mais il suppose que les règles du jeu sont indépendantes des acteurs. Dans sa célèbre étude sur le don, Mauss montre que les fondements sur lesquels repose la théorie économique classique peuvent s'avérer totalement inadéquats, que l'activité économique ne peut pas être séparée du reste (le fait social total).
JULIEN Pierre-André et MARCHESNAY Michel (1987), p. 70 ; MAUSS Marcel (1983) ; MUCCHIELLI Laurent (1992).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

être considéré comme une boite noire réagissant de manière parfaitement déterminée à tout input. Il peut et doit donc être éliminé comme objet de recherche pertinent[478]...

Un second paradoxe a été mis en évidence par Baumol il y a quelque temps, sans que ses propos n'aient eu un quelconque écho dans la communauté scientifique de l'entrepreneurship. Il écrit : "(...) the main reason entrepreneurial activity has generally eluded economic analysis (as well as teaching in business schools) is that, by its very nature, such activity cannot be standardized and, therfore, cannot be described in general terms. This mean that attempts to offer a detailed and general characterization of such activity are virtually doomed to fail"[479]. Cependant, Baumol indique que l'étude des conditions favorisant l'activité entrepreneuriale est utile et possible. Plus loin, il ajoute, en ayant fait remarquer que l'activité entrepreneuriale consiste à dépasser la routine par l'imagination et l'innovation, : "One can, of course, discuss particular entrepreneurial acts *retrospectively* - but if history is not our main concern, how can one analyze and teach acts whose nature is not yet known and whose effectiveness relies to a considerable degree on the difficulty others have in foreseeing them? Worse than that. Imagine that it becomes possible to analize a particular entrepreneurial activity and to teach it to a generation of eager students. By this very process the activity become routine and managerial. That is, the very success of the analysis deprives the activity of its entrepreneurial character. If this is so, it literally becomes impossible to analyse entrepreneurial activity. It must forever elude us because the moment it is regognized and understood it is, by that act alone, transmuted into something else. Here we have a sort of Heisenberg uncertinity principle that attains an ultimate extreme. To observe the subject is to make it disappear"[480].

Développons cette idée avancée par Baumol. En retenant l'hypothèse, couramment acceptée aujourd'hui, que l'acte entrepreneurial et sa réussite dépendent de différents facteurs touchant à l'individu, à son projet et à son environnement, il devient impossible de proposer un modèle qui puisse être réellement prédictif. En effet, si la réussite dépend, entre autres, de la valeur du projet sur un marché (valeur relative par rapport à la

[478] La recherche en matière d'entrepreneurship a longtemps tenté de déceler les facteurs liés à la personne qui seraient à l'origine du comportement entrepreneurial, sans grands résultats. Imaginons, cependant, qu'un chercheur de génie ait pu isoler le facteur psychologique inné ou acquis dans la prime enfance qui expliquerait et permettrait de prédire l'acte entrepreneurial, alors, nous nous retrouverions dans le cas cité, l'entrepreneur serait un boite noire, la recherche ne pourrait alors que se préoccuper des éventuels facteurs externes susceptibles d'inhiber le phénomène.

[479] C'est aussi l'avis d'un autre économiste contemporain, Kirzner qui écrit : "Entrepreneurial thory labors under the burden of what appear to be a serious handicap: the specific outcome selected in any particular entrepreneurial decision cannot, even in principle, be predicted".
BAUMOL William J. (1983), p. 29 ; KIRZNER Israel M. (1984), p. 51.

[480] BAUMOL William J. (1983), p. 30.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

concurrence du produit, du service...), comment un modèle, comme d'ailleurs un expert, peut-il acquérir un savoir très spécialisé (technique, commercial...) que, par définition, le créateur devrait avoir plus que les autres ? Ceci serait peut être envisageable dans un monde immobile, se reproduisant à l'identique, monde sans innovation, sans progrès technique... Mais tel n'est pas le cas. En pratique, un tel modèle ne peut acquérir des données sur la valeur d'un projet (indépendamment de celui qui le met en oeuvre) qu'à partir des perceptions du créateur ou de celles d'un expert du domaine concerné (c'est, du reste, ce que font les organismes qui, comme l'ANVAR, attribuent des aides à l'innovation). Ces perceptions peuvent naturellement être erronées. En fait, il s'agit d'anticipations qui ne pourront être confirmées qu'*ex post facto*[481]. De plus, si nous faisons l'hypothèse que l'intelligence, les savoir-faire, le réseau relationnel, les ressources, la capacité d'apprentissage... du créateur ont une importance pour la réussite du projet, comment mesurer concrètement ces différents aspects, sinon en faisant appel au créateur lui même, à son discours et à ses perceptions[482] qui, là encore, peuvent s'avérer éloignées de la réalité ? Ainsi, même si nous disposions d'un grand modèle explicatif ayant une très grande validité testée empiriquement sur le passé, nous ne pourrions pas l'utiliser de manière prédictive, faute de pouvoir l'alimenter en données fiables. D'une manière grossière, nous pouvons dire qu'en la matière il n'y a pas de "corrigé" sinon *ex post facto*.

Pour nous, dans le paradigme positiviste et en tenant compte des problèmes techniques et méthodologiques, les recherches exploratoires ou descriptives concernant la création d'entreprise *ex nihilo* nous semblent utiles et ne présentent pas de difficultés majeures. Les recherches ayant des ambitions explicatives sont plus difficiles à mener du fait des caractéristiques même du phénomène : elles ne peuvent produire que des résultats fragiles et contingents de type probabiliste. Par contre, les recherches à ambition prédictive nous semble impossibles, sauf pour certains cas particuliers, dans une optique contingente (*hic et nunc*), pour lesquels la reproduction serait la règle.

---

[481] C'est ce que soutient Mintzberg lorsqu'il écrit : "Every strategic change involves some new experience, a step into the unknown, the taking of some kind of risk...". De même, Castoriadis avance l'idée que le nouveau ne peut être connu que rétrospectivement, il illustre sa pensée en écrivant : "Le nouveau est une nécessaire qui m'accompagne à mesure que je m'enfonce dans le continuum et qui se dissipe quand je me retourne sur mes pas".
MINTZBERG Henry (1990), p. 182 ; CASTORIADIS Cornelius cité par DUPUY (1983), p. 180.

[482] Nous pourrions imaginer de recourir à des tests destinés à mesurer certaines attitudes ou certains savoir-faire, mais cela apparaît délicat dans un contexte d'accompagnement. De plus, comment mesurer des savoir-faire nouveaux ? Le passé professionnel de l'individu est un moyen classique de confirmation d'un savoir-faire déclaré. Il suffit de se demander si le créateur a été capable, par le passé, d'accomplir ces tâches d'une manière satisfaisante...

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Face au paradigme classique, le paradigme constructiviste émerge[483], non sans difficulté. Ses ambitions sont clairement édictées par Lemoigne lorsqu'il écrit : "Les sciences de l'artificiel - ou les sciences de la conception (*the* sciences *of design*, les deux identifiants sont les deux faces d'une même pièce) - ont pour principal projet d'étude « les systèmes complexes actifs dans des environnements complexes ». (...) *Comment concevoir ce qui n'existe pas et pourtant le trouver* ? Comment concevoir ce qui pourrait être et devenir sans s'arrêter à l'analyse de ce qui est déjà ? Comment *construire dans sa tête avant de construire dans la ruche* ? Ces questions méthodologiques sont au coeur de la modélisation de la complexité..."[484].

Dans cette perspective, il ne s'agit plus d'expliquer pour prévoir mais d'expliquer pour proposer des "formes" qui permettront aux acteurs de construire des projets avec plus d'efficacité et d'efficience, et, donc, de construire un futur particulier.

Le champ de l'entrepreneurship, et, notamment, ce qui constitue le coeur du domaine : la création *ex nihilo* d'entreprise innovatrice à fort potentiel de croissance, peut être considéré comme un archétype de champ se prêtant en priorité aux approches de ce type, surtout pour un projet de recherche s'inscrivant dans les sciences de gestion. L'axiome de base constitutif du champ de l'entrepreneurship, ainsi que les caractéristiques même du phénomène, correspondent davantage aux fondements du paradigme constructiviste. Le tableau suivant en est une illustration :

[483] Burell et Morgan opposent les approches "objectivist" et "subjectivist". BURELL Gibson et MORGAN Gareth (1979), p. 3.

[484] LE MOIGNE Jean-Louis (1990), p. 158.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Tableau 3. Entrepreneurship et paradigme classique

Paradigme classique	Entrepreneurship
le répétitif	l'acte unique
la reproduction	le nouveau
la disjonction et l'analyse	la conjonction et l'hologramme
traite des états successifs	traite du processus de changement
le compliqué	le complexe
causalité rétrospective	causalité téléologique
Évolution	révolution, bifurcation

Ce paradigme émergent (cette science nouvelle[485]) n'est cependant pas une panacée. Il ne dispose pas encore (?) des outils et des méthodes nécessaires pour l'opérationaliser[486]. Procédant essentiellement par induction, les risques sont grands de produire des formes n'ayant que peu de rapport avec la réalité. Comme l'écrit Morin : "Les nouvelles idées naissent dans les vieilles outres et souvent tombent dans les vieilles trappes. La science nouvelle est encore chrysalidaire. Nous sommes en une ère agonique de gestation ou de mort"[487].

Ainsi, le chercheur qui envisage d'étudier une question dans le champ de l'entrepreneurship, se trouve confronté au dilemme suivant :

- utiliser le paradigme positiviste qui a fait ses preuves, mais qui ne semble pas convenir à ce domaine : il sera alors tenté de rechercher des questions pouvant être traitées dans cette perspective[488], même si les résultats ne paraissent pas très utiles pour les acteurs de la création d'entreprise[489] ;

485 Ou cette "scienza nueva" en référence à G.B. Vico (1710).

486 Outils et méthodes, facilement accessibles et testés, modèles susceptibles d'être opérationalisés pour des problèmes complexes du type de celui qui nous intéresse.

487 MORIN Edgar (1991), p. 236.

488 Ruelle exprime ce parti pris lorsqu'il écrit : "(...) il faut bien voir que la valeur de la science réside dans les bonnes réponses (si possible les réponses simples) qu'elle peut fournir, plutôt que dans la profondeur des problèmes dont elle pourrait se préoccuper".
RUELLE David (1991), pp. 177.

489 Dans notre domaine, comment se résoudre à considérer la recherche et la pratique comme séparées, attendant qu'un jour, sans doute lointain, elles puissent se rejoindre. Notre parcours personnel, comme notre appartenance aux sciences de gestion, rendent cette position inconfortable, sauf à avoir un comportement quelque peu schizophrénique. D'un côté l'enseignant ou le conseil qui utilise des outils issus de la pratique n'ayant guère de "rigueur scientifique", de l'autre le chercheur qui expose ses travaux - qu'il faut soigneusement cacher aux praticiens - dans les congrès !

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

- tenter d'utiliser le paradigme constructiviste balbutiant, en espérant produire des formes utiles pour les acteurs, sans, toutefois, être certain de leur possible opérationalisation (système expert, réseau neuronique, images de synthèse...) et de leur valeur scientifique.

Ces deux approches sont concurrentes, mais elles sont aussi complémentaires comme le soulignent de nombreux auteurs[490]. Par triangulation, positivisme et constructivisme concourent tous deux à faire avancer notre compréhension et notre maîtrise des phénomènes. De plus, ils peuvent et doivent s'enrichir mutuellement. La recherche constructiviste apporte à la recherche positiviste des hypothèses à vérifier, des cadres théoriques permettant une plus grande rigueur (échantillonnage, mode de recueil des données...). A l'inverse, la recherche positiviste permet de disposer de régularités statistiques susceptibles d'étayer la construction d'outils et de modèles instrumentés[491]. Le schéma de la page suivante qui est directement inspiré des travaux de Lemoigne[492], illustre le propos.

4. Les éléments de méthode pour la recherche : synthèse

> "...la *Méthode* ici cherchée ne sera jamais programme, c'est-à-dire recette préétablie, mais invention et incitation à la stratégie de la pensée."[493]

Tout au long de cette première partie, nous avons tenté de mieux comprendre ce dont il est question dans le champ de l'entrepreneurship et de la création d'entreprise *ex nihilo*. En conclusion, nous nous proposons d'articuler ces différents apports de façon à proposer un guide méthodologique qui nous paraît devoir contribuer à l'amélioration des pratiques de recherche dans le domaine. Ce guide sera, bien sûr, utilisé pour dresser notre problématique de modélisation dans la seconde partie de ce travail. Le schéma situé à la fin de cette première partie propose une aide visuelle à cette synthèse.

---

490 LEMOIGNE Jean-Louis (1991) ; MORIN Edgar (1991) ; DESHAMPE R. (1983) ; MICALLEF André (1984) ; BERNARD-WEIL Elie (1988), p. 21.

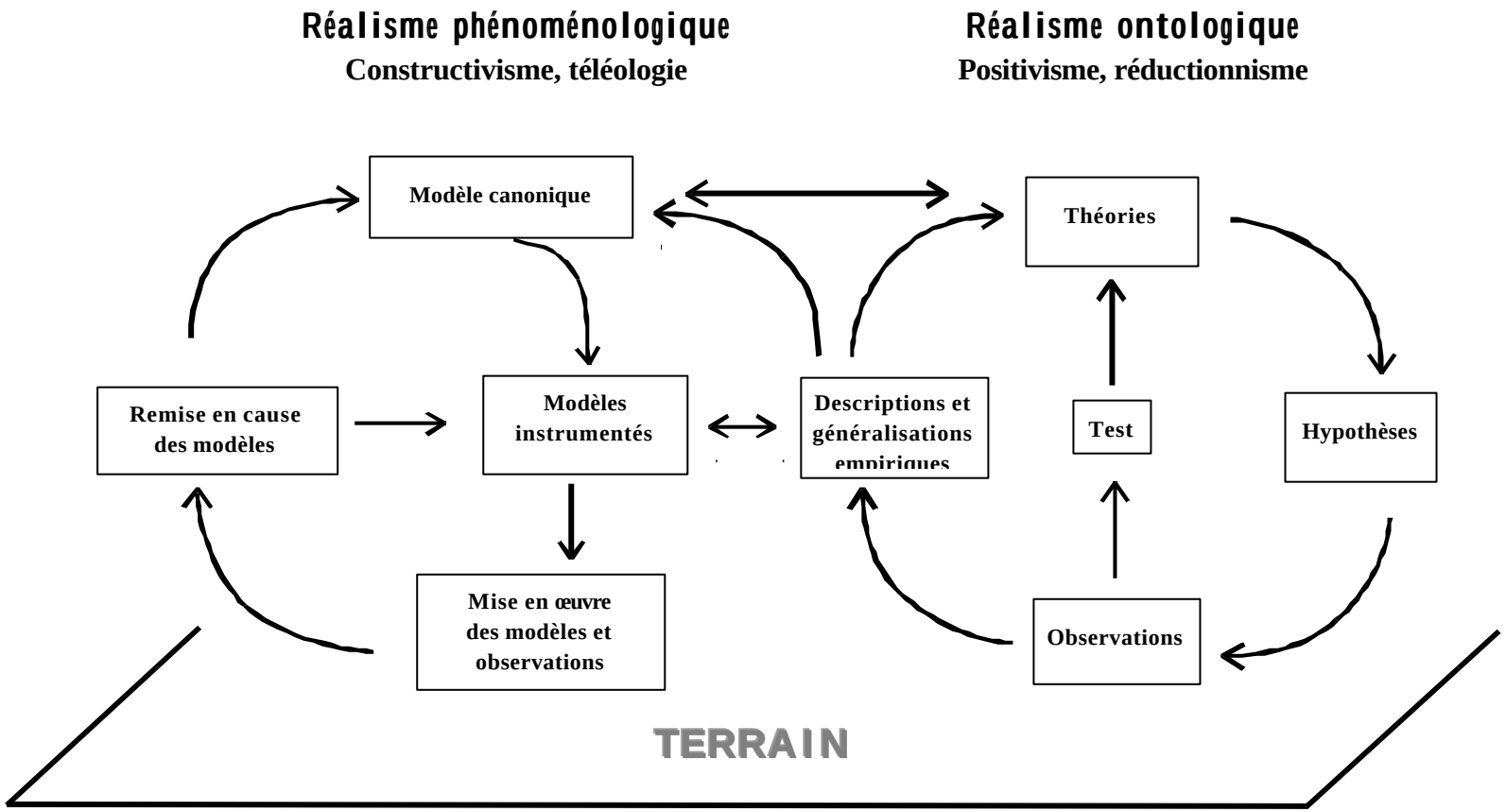
491 Pour nous, un modèle instrumenté correspondra à un problème particulier très local, alors qu'un modèle canonique sera un modèle visant une classe de problème, dont la fonction est d'être la matrice de conception (toujours provisoire) des modèles instrumentés.

492 LEMOIGNE Jean-Louis (1991), p. 21.

493 MORIN Edgar (1980), p. 231.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 28. Positivisme et constructivisme des approches en dialogique



tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Le point de départ de toute recherche est un questionnement qui ressort, en définitive, du libre choix ou de l'arbitraire du chercheur qui les jugent comme étant susceptibles de revêtir un intérêt. Si ces questions concernent la création d'entreprise dans le champ de l'entrepreneurship tel que nous avons tenté de le définir, le chercheur devra, **d'une manière conjointe et cohérente**, définir le paradigme, la stratégie de recherche et les méthodes à utiliser, l'objet de sa recherche ainsi que les échantillons sur lesquels il va éventuellement travailler, et enfin le point de vue qu'il compte adopter[494]. Les différentes formes proposées doivent permettre à un chercheur de situer son projet dans un ensemble général, de façon à contrôler les aspects qu'il ne souhaite pas prendre en compte. Ces différentes formes peuvent aussi être utilisées pour effectuer une revue de la littérature pertinente avec la problématique envisagée.

Quatre pierres d'achoppement doivent, à notre avis, être systématiquement prises en compte et explicitées dans toute recherche concernant la création d'entreprise. Les options retenues doivent être clairement indiquées dans l'exposé des résultats, afin de pouvoir amorcer un processus d'accumulation des connaissances.

1. La définition ou la construction des objets de recherche

Le champ nous semble définitivement hétérogène, il est donc impératif de déterminer avec rigueur ce qui sera étudié. Les résultats de nombreuses recherches ne sont, en effet, pas utilisables du fait d'erreurs ou d'imprécision d'échantillonnage ou de terrain de recherche. Nous avons proposé trois formes qui peuvent contribuer à alimenter la réflexion à cet égard. Nous ne reviendrons pas sur ces formes, mais il nous faut en évoquer les articulation possibles.

L'outil sémantique "dégradé", étant le plus proche du sens courant (création d'entreprise, reprise, technologie avancée...)[495], est généralement celui qui sera utilisé en premier, notamment pour faire une revue de la littérature. Toutefois, il doit être complété par l'utilisation du schéma générique de l'entrepreneurship et, pour la création d'entreprise, par le schéma des logiques de création afin de s'assurer de l'homogénéité de l'objet étudié au regard d'une problématique particulière. Il n'aura pas échappé au lecteur qu'un des axes évoqué dans le

494 De toute manière, il ne s'agit pas, à l'instar de la conduite d'un projet de création d'entreprise, d'un processus strictement linéaire, mais, plutôt, d'un processus spiralé, qui vise à la cohérence. "Dans le contexte *ex post facto* de l'explication et de la justification, ce qui apparaît comme la raison d'agir n'était souvent, au moment de l'action, qu'une raison, qu'une considération parmi d'autres de l'agent".
DAVIDSON Donald (1991), p. 73.

495 Il est également celui qui est le plus proche des moyens pratiques de repérage des objets à étudier (registre du commerce...).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

schéma des logiques de la création d'entreprise : la nouveauté de l'activité, a déjà été utilisé dans les schémas relatifs à la délimitation du champ de l'entrepreneurship, mais il s'agissait alors de la nouveauté de la création de valeur et de l'importance de la nouvelle valeur générée (ou potentiellement générée). Aussi, ces formes ne sont pas totalement articulables, mais elles vont contribuer à la délimitation de l'objet de recherche en permettant d'explorer les proximités ou les éloignements de cas divers au regard d'une problématique particulière. Ces trois formes peuvent être considérées comme des filtres ou des cribles permettant de mieux délimiter les champs de recherche et, par là même, d'améliorer la qualité des résultats et, donc, leur utilité pratique. Le schéma générique de l'entrepreneurship met l'accent sur la dialogique individu/création de valeur et sur le changement. L'outil "dégradé" permet de tenir compte des modalités pratiques de la position de l'individu et de la diversité potentielle des organisations et des populations étudiées, ainsi que de leurs environnements. Le dernier outil, spécifique aux entreprises nouvelles, considère le résultat et les différentes logiques dominantes s'y rattachant.

2. Les dimensions à prendre en compte

Le champ de l'entrepreneurship se trouve au carrefour de nombreuses disciplines. Chaque chercheur aura donc un point de vue disciplinaire qui l'amènera à avoir un regard particulier sur le phénomène. Les économistes retiendront en priorité la face de la pyramide : entreprise nouvelle-créateur-environnement ; les psychologues l'arête entreprise nouvelle-créateur ; les gestionnaires la face entreprise nouvelle-créateur-processus ou la totalité de la pyramide... Choisir de n'étudier que certains aspects du phénomène ne doit pas conduire les chercheurs à ignorer les autres dimensions, mais, au contraire, à repérer celles qui peuvent introduire des bruits ou des biais, pour tenter de les contrôler de façon à améliorer la qualité des résultats obtenus.

3. Le paradigme, la stratégie de recherche et les méthodes à retenir

Nous avons pu nous rendre compte que **le phénomène était d'une grande complexité**. De ce fait, les chercheurs doivent faire preuve, plus qu'ailleurs, d'une grande rigueur méthodologique. Ils doivent veiller à la fidélité et à la validité des mesures. En ce début des années 90, en tenant compte de l'avancement du champ, il nous semble qu'une recherche ayant pour ambition de contribuer à une meilleure compréhension globale du phénomène, ne peut qu'avoir recours au paradigme constructiviste ou aux techniques de recherche qualitatives longitudinales. Les recherches se situant dans le paradigme classique doivent utiliser des modèles permettant de manipuler des variables explicatives non linéaires et non indépendantes les unes des autres. Les chercheurs développant des recherches s'inscrivant dans un

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

paradigme particulier, doivent tenir compte et utiliser les résultat obtenus par les chercheurs de l'autre paradigme.

4. La dimension temporelle

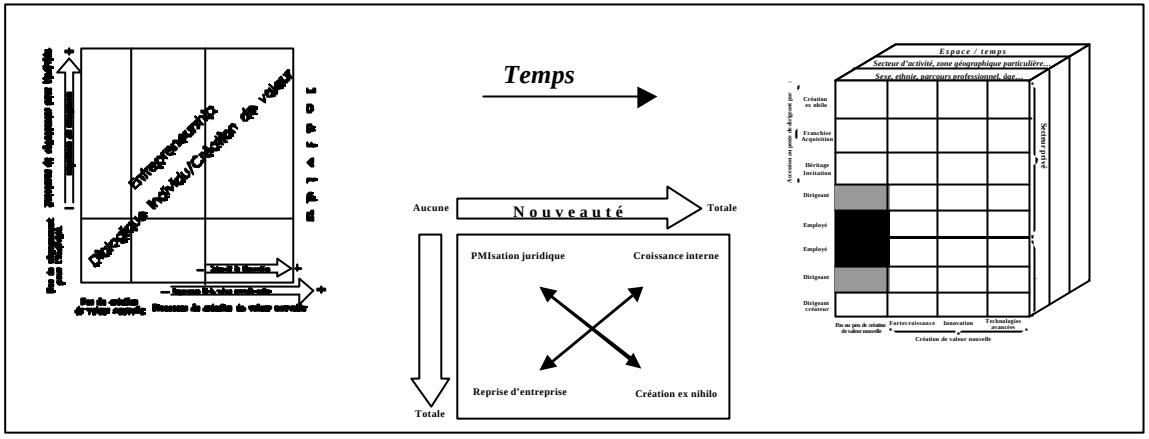
Le changement est une dimension centrale de l'entrepreneurship et de la création d'entreprise. La dimension temporelle doit être systématiquement prise en compte, à tous les niveaux (détermination des terrains de recherche, choix méthodologiques, exploitation des données recueillies...). Sans doute, il s'agit, dans la pratique, de la principale difficulté pour l'étude de l'entrepreneurship.

Ces éléments de méthodes sont, du moins nous l'espérons, susceptibles de contribuer à l'amélioration de la qualité de la recherche (validité des résultats et possibilité de les articuler avec les autres résultats obtenus par ailleurs) dans un champ d'investigation particulièrement difficile. Ils doivent permettre de passer d'une question de recherche à un projet de recherche cohérent susceptible de déboucher sur des résultats utilisables.

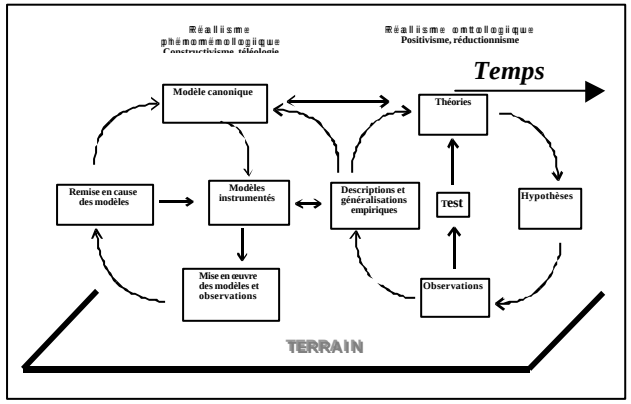
tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 29. Eléments de méthode pour la recherche en entrepreneurship : SYNTHESE

Définition des objets de recherche et échantillonnage

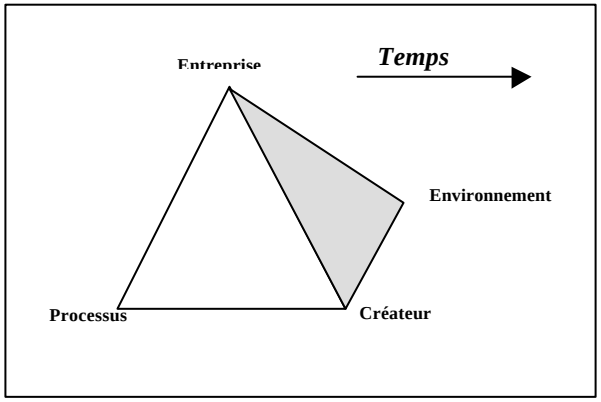


Paradigme, stratégie et méthodes de recherche



Cohérence du projet de recherche ?

Point de vue (disciplinaire)



Projet, questions de recherche, point de vue disciplinaire

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

SECONDE PARTIE

LA CRÉATION D'ENTREPRISE *EX NIHILO* : MODÉLISATION DANS UNE PERSPECTIVE D'ACCOMPAGNEMENT

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Introduction

> "... les sociétés modernes regorgent de spéculations théoriques et disposent d'une masse d'informations énormes sur les contextes et les problèmes, mais demeurent curieusement ignorantes de la réalité du fonctionnement de leurs systèmes pratiques"[496]

> "As our understanding of the intricacies of entrepreneurship grows, our curiosity about newly discovered processes is frequently outstripping our ability to study them"[497]

Comme nous l'avons indiqué dans l'introduction, notre projet est de proposer un modèle canonique général du processus de création d'entreprise permettant une meilleure compréhension du phénomène, dans le but de faire progresser les pratiques d'accompagnement des créateurs. Confronté aux dilemmes entre positivisme et constructivisme, perspectives analytique et systémique... nous avons choisi les secondes termes de ces alternatives[498]. Ce modèle qualitatif sera concrétisé par un ensemble de formes[499] et de propositions (axiomatisation). Il s'inspire largement du modèle proposé par Shapero[500].

A l'instar des entrepreneurs, comme nous aurons l'occasion de le montrer, nous avons tenté de saisir une opportunité, qui ne doit pas être conçue comme un objet totalement constitué attendant d'être découvert, mais comme la conception et la réalisation, au fil du temps, d'un projet qui s'inscrit dans le parcours particulier de celui qui le poursuit. Notre parcours n'aura pas été linéaire mais spiralé, et parfois erratique. En reprenant les concepts développés par

---

496 CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard (1977), p. 408.

497 MACMILLAN Ian C. et KATZ Jerome A. (1992).

498 Ce choix de la systémique est aussi lié à notre projet de modélisation : l'accompagnement. Il ne s'agit pas pour l'accompagnateur de maîtriser ou de prévoir le phénomène, mais de collaborer avec un entrepreneur tout au long de son processus de création. Comme le souligne Bernard-Weil, : "(...) les stratégies systémiques doivent selon nous être liées à une *idéologie de la régulation* ou à une *idéologie de collaboration* avec la nature et non de domination". Nous ne reviendrons pas sur ce qu'est l'approche systémique qui est aujourd'hui largement diffusée. Pour des synthèses récentes se reporter à : LE GALLOU F. et BOUCHON MEUNIER B. (1992) ; LE MOIGNE Jean-Louis (1990) (1992).
BERNARD-WEIL Elie (1988), p. 25.

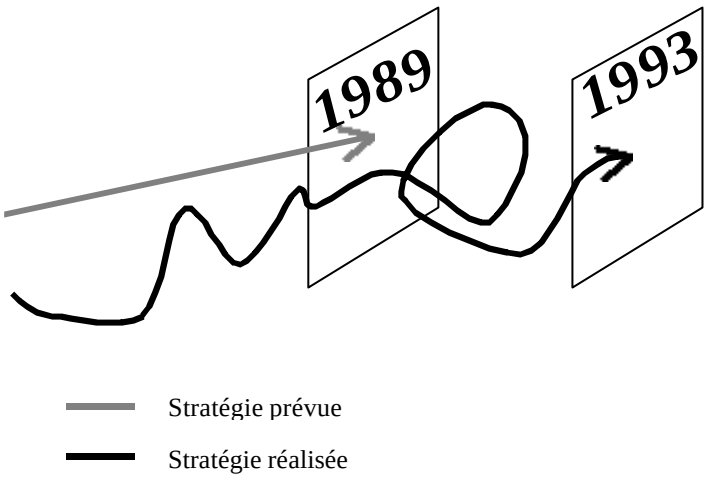
499 Formes de type catégories formelles, plus normatives qui sont "des aides de lecture, d'analyse, d'interprétation qui favorisent la compréhension plus que l'explication des réalités foisonnantes". MARTINET A. C. (1990), p. 228.

500 Modèle qui se situe dans la ligne des travaux de Lewin. Il reprend et intègre aussi différents travaux, notamment ceux que nous avons présentés dans l'annexe de ce document.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Mintzberg[501], il s'est agi d'une stratégie entrepreneuriale consistant en la poursuite d'un projet correspondant à une vision, d'émergence plus que de planification. Le schéma suivant illustre le propos.

Figure 30. Le cheminement de la recherche



Cette opportunité correspond à la perception que nous avions :

- de nos aspirations ou de nos buts : produire des résultats qui puissent avoir une utilité dans le cadre de l'accompagnement d'un créateur particulier en prenant en compte les différentes dimensions du phénomène ;
- de nos compétences : une expérience diversifiée de l'accompagnement des créateurs tout au long de leur processus de création (avortement) et de développement (échec) de leur nouvelle entreprise, ainsi que la conduite de recherches et l'analyse de la littérature académique concernant l'entrepreneurship ;
- de l'attente de l'environnement : la construction théorique est, aujourd'hui, une nécessité pour l'avancement de la recherche, les pratiques d'accompagnement ne peuvent pas progresser en l'absence de modèle théorique.

501 MINTZBERG Henry et WATERS James A. (1985).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Notre projet s'inscrit donc dans une double perspective en dialogique. Une perspective de recherche : proposer un modèle, nécessairement imparfait et partial, d'un phénomène complexe particulier permettant d'amorcer de nouvelles pistes. Une perspective d'intervention visant à mieux poser les problèmes, à définir une méthode, ou du moins des fils conducteurs, à proposer des outils. Avec, pour ces deux perspectives, un souci d'opérationalité se traduisant par la production de formes.

Toute tentative de modélisation suppose un processus de réduction, non pas de la complexité dans le cas présent, mais du détail. Notre projet est de dégager un modèle général du processus de création d'entreprise en privilégiant les principales articulations, quitte à renoncer à explorer certains aspects particuliers. Des choix étaient inévitables, ils se sont opérés sous contraintes :

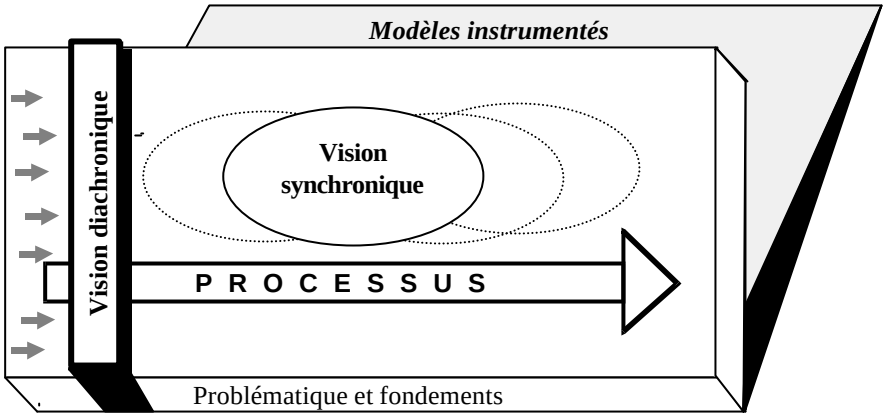
- contraintes liées à l'ignorance du chercheur qui le conduit à ne travailler, d'une manière consciente ou inconsciente, que les aspects du modèle correspondant à son savoir ou à son expérience ;
- contraintes de la problématique que nous allons explorer dans le détail par la suite ;
- contraintes de temps : publier une recherche dans un temps donné ;
- contraintes de forme et de volume pour l'exposé des résultats.

Il nous faut insister sur ce dernier point. Les modèles complexes mettent l'accent sur les interactions, les liens entre synchronique et diachronique[502]... Les logiques conjonctives et les dialogiques sont maîtresses. Le schéma suivant donne un aperçu imagé de la structure de notre modèle.

[502] "La dialectique synchronique/diachronique n'oppose pas seulement deux dimensions fondamentales de la temporalité, mais introduit une indissociable dualité espace/temps".
NOEL Emile (1983), p. 8.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 31. La structure du modèle



Un exposé séquentiel, pas à pas, qui est celui du livre et de l'exposé des travaux scientifiques plus traditionnels[503], se prête mal à notre projet. L'utilisation de supports de communication plus modernes, tels que l'hypertexte, l'image de synthèse, le multimédia... pourrait pallier, du moins partiellement, cet inconvénient par les facilités qu'ils donneraient à l'utilisateur d'accéder, comme il le souhaite, au contenu du modèle[504], tout en en conservant une appréhension globale. Mais l'utilisation de tels supports suppose la mobilisation de moyens importants, aussi nous avons fait un choix correspondant à une logique d'exposé académique. En tenant compte de notre problématique cela peut paraître paradoxal et pourrait laisser supposer une logique plus analytique et disjonctive, ce qui constitue une des grandes limites de notre travail. Nous avons fait l'hypothèse que ce document, dans sa formalisation actuelle, ne serait lu que par un public lié à la recherche[505]. Cependant, nous n'avons pas exclu certaines redondances quand elles nous sont apparues indispensables pour faciliter la compréhension. Il ne s'agit pas d'une présentation optimale, ni même "satisficing", mais de la présentation qui nous a semblé la moins mutilante.

L'exposé comprend quatre chapitres qui correspondent aux principales étapes de modélisation présentées par Le Moigne[506].

503 Pour la démarche classique, le plan de l'exposé est en quelque sorte standard : la définition du problème à traiter, l'intérêt de la recherche, les objectifs ou les hypothèses, la revue de la littérature...

504 L'appréhension d'un modèle complexe dépend de la vision du tout et du détail. Même s'il se prête parfois à une analyse par niveaux, il ne prend sa signification que dans son ensemble. Les choix de modélisation effectués à un niveau dépendent des options retenues ailleurs. Le synchronique ne prend son réel intérêt que par rapport au diachronique...

505 Qui, averti de ces problèmes, est disposé à faire l'effort nécessaire de compréhension !

506 LE MOIGNE Jean-Louis (1977), (3° édition, 1990), p. 66.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Le chapitre IV est consacré à **la construction du projet de modélisation et à l'exposé ses fondements**. Dans une approche constructiviste, l'élaboration du projet fait partie intégrante de la modélisation comme l'indique Le Moigne :

> "Les projets du système de modélisation ne sont pas donnés : ils se construisent. Autrement dit la tâche la plus importante du modélisateur n'est pas de résoudre un problème présumé déjà bien posé, qu'il le tienne pour compliqué ou complexe. Elle est, de formuler le ou les problèmes qu'il s'avérera pertinent de résoudre : il faut apprendre à résoudre le problème qui consiste à poser le problème. Et la question **Erreur! Source du renvoi introuvable.** appelle pour réponse : quel est ou quels sont les projets du système de Modélisation sur le phénomène considéré ? "[507]

Le chapitre V présente le système d'une manière "statique" ou synchronique[508] : c'est-à-dire **ce qu'est le système**. Le chapitre VI a trait au processus : soit **ce que fait et produit le système**. Le dernier chapitre est consacré à la dynamique du système (vision diachronique) et permet de **comprendre les évolutions du système** au regard de deux questions principales : l'engagement et le passage à l'acte, la réussite ou l'échec.

Remarques

- Nous ferons quelques "infidélités" à notre logique d'exposé, lors de la description de certaines formes, afin de faciliter la lecture et de soutenir l'attention du lecteur.

- Par souci de simplification, nous utiliserons indifféremment les termes créateur, entrepreneur, acteur, pour désigner un individu entrant dans le processus de création, même si, *in fine*, il ne crée pas. Au cours du processus, l'entrepreneur pourra envisager de créer son entreprise, ce scénario de vie se transformera éventuellement en projet, se précisant peu à peu, se modifiant, pour devenir, en cas d'aboutissement du projet, une entreprise nouvelle... Nous utiliserons indifféremment les vocables : projet, projet-entreprise nouvelle.

[507] LE MOIGNE Jean-Louis (1990), p. 66.

[508] C'est un peu comme si un metteur en scène de cinéma présentait les différents acteurs et les paysages de son film avant de raconter son histoire !

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

CHAPITRE IV

LE PROJET DE MODÉLISATION ET SES FONDEMENTS

"Ces constructions théoriques formalisées à l'occasion des développements de bien des modèles de la recherche opérationnelle, de la cybernétique, des techniques de traitement du signal, des sciences de la décision, de la physique et de la biologie théorique, apparaîtront souvent comme des méthodes à la recherche d'un problème qui leur convienne, alors que les problèmes complexes contemporains sont à la recherche de méthodes qui leur conviennent !"[509]

A. Le projet de modélisation

Pour préciser notre projet, nous utiliserons les formes méthodologiques présentées dans la première partie. Point de vue, définition de l'objet de recherche et paradigme ne sont pas indépendants, néanmoins, il nous faut les présenter à tour de rôle.

1. Un projet appartenant aux sciences de gestion

L'entrepreneurship et la création d'entreprise se trouvent naturellement au carrefour de nombreuses disciplines utilisant des problématiques et des méthodes diverses. Si chacun de ces points de vue disciplinaires possède sa légitimité, aucun ne peut revendiquer un statut supérieur aux autres. Comme nous l'avons souligné dans l'introduction de ce travail, il semble y avoir un consensus, dans la communauté scientifique des sciences de gestion, pour affirmer que la recherche doit contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience[510] des organisations par l'intermédiaire de leurs acteurs. Dans cette perspective, comme l'écrit Martinet, la compréhension du phénomène est nécessaire mais non suffisante :

"Les sciences de gestion oscillent perpétuellement entre la volonté d'expliquer le monde et celle de le changer. Beaucoup le font au prix d'une coupure

[509] LE MOIGNE Jean-Louis (1990), p. 6.

[510] Il s'agit de la traduction des concepts anglais "efficiency" et "effectiveness", initialement développés en gestion par Barnard, repris notamment par Hofer et Schendel, et par Pfeffer et Salancik. Nous retiendrons, à l'instar de Koenig, les définitions suivantes : "*efficacité* : qualité des actions dont les effets correspondent aux buts (traduction d'effectiveness) ; *efficience* : caractère des actions satisfaisantes du point de vue du rendement, interprété ici comme le rapport des produits obtenus aux ressources consommées (traduction d'efficiency)". Nous ajouterons que la notion d'efficacité fait particulièrement référence à l'acceptabilité des actions par l'environnement pertinent.
KOENIG Gérard (1990), p. 388 ; BARNARD Chester I. (1962) ; HOFER Charles W. et SCHENDEL Dan (1978), p. 2 ; PFEFFER J. et SALANCIK G.R. (1978).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

> épistémologique implicite (1ère partie : explication ; 2ème partie : propositions) entre le scientifique et le technologique, parfois même entre deux conceptions du scientifique. Sauf à perdre sa raison d'être, la recherche en gestion ne peut se satisfaire d'une attitude purement explicative. Car alors elle n'est plus gestion mais (re)devient sociologie, économie... de l'entreprise. S'il s'agissait, en revanche, de produire exclusivement de la technologie, le questionnement méthodologique se ramènerait à « est-ce que cela marche ? » Une conception qui consiste à comprendre suffisamment le monde pour donner aux acteurs des moyens de le changer de façon plus efficiente devrait recueillir l'adhésion du plus grand nombre. En définitive, il s'agit de produire des « artifices intangibles » (Le Moigne), autorisant un meilleur pilotage des organisations. Pour ce faire, la compréhension de ces dernières est utile mais non suffisante. Au-delà, un certain constructivisme s'impose"[511]

Bien que l'entrepreneur soit au coeur de nos préoccupations, notre modèle s'adresse en priorité à ceux qui l'accompagnent[512] et plus largement aux parties prenantes de la création d'entreprise (CCI, collectivités locales, grandes entreprises essaimeuses, administrations, organismes de formation...). Deux raisons justifient ce choix. D'abord le fait que la décision/action de créer une entreprise est une situation transitoire, le plus souvent non répétitive[513]. Si le créateur doit être, ou devenir, un véritable professionnel de son "métier" et de la direction d'entreprise, il n'est sans doute pas nécessaire qu'il devienne, de plus, un expert de la création d'entreprise, dans la mesure où les aspects spécifiques de cette phase de transition ne seront plus utilisés par la suite. Ensuite, parce que ce travail est issu d'une interrogation du chercheur quant à sa pratique de l'accompagnement (proposer des méthodes et des outils susceptibles de contribuer à l'amélioration des procédures d'accompagnement).

Ainsi, comme l'illustre le schéma suivant, ce point de vue de gestionnaire nous amène, naturellement, à adopter une vision centrée sur l'individu vivant/conduisant un processus de création d'une entreprise particulière.

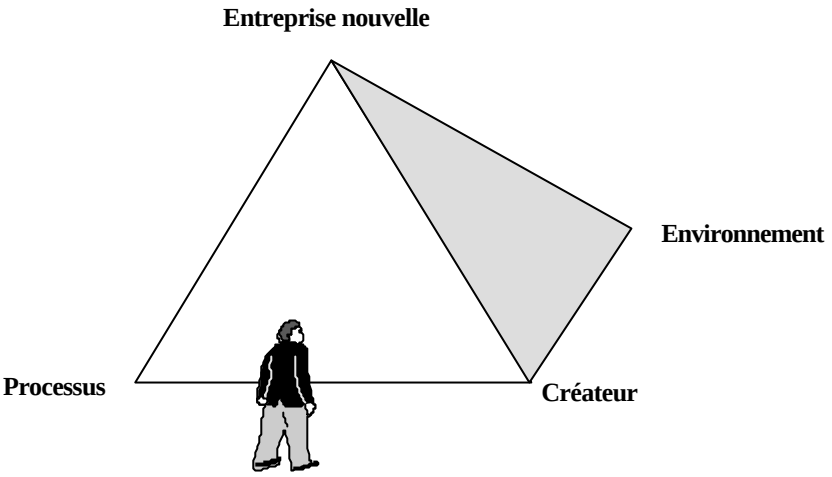
511 MARTINET Alain Charles (1987), p. 8.

512 En matière d'aide à la création d'entreprise, il est aujourd'hui d'usage d'utiliser le terme « accompagnement » plutôt que « conseil » pour faire référence à la personne ou à l'organisme qui suit le créateur tout au long de son processus de création. Le terme de conseil est utilisé lorsqu'il s'agit de consultations spécifiques relatives à des aspects ponctuels techniques : juridiques, fiscaux...

513 La création de quasi-filiale étant mise à part, certains entrepreneurs créeront plusieurs fois durant leur vie, soit à la suite d'un ou de plusieurs échecs, soit après avoir cédé une entreprise créée précédemment. Certaines professions sont coutumières de ce fait, notamment dans le commerce et l'hôtellerie. Dans ces cas, s'il y a souvent création au sens juridique et statistique du terme, il s'agit surtout de la reprise d'un fonds existant.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 32. Un point de vue particulier



Bien entendu, il n'est pas concevable d'ignorer l'environnement dans lequel se déroule ce processus. Aussi, nous tenterons de prendre en compte le phénomène dans ses composantes multiples, en privilégiant cependant l'aspect processus liant le créateur au projet qu'il tente de développer[514]. D'autres points de vue (économiques, sociologiques, psychologiques, juridiques...) sont légitimes. Ils contribuent, par leur diversité, à enrichir notre connaissance du phénomène. Nous puiserons dans ces différentes disciplines les éléments qui nous paraissent pertinents pour notre problématique particulière.

2. Un projet concernant une partie du champ de l'entrepreneurship

Le champ est très hétérogène, aussi il nous faut déterminer avec rigueur la partie du champ qui va nous intéresser spécifiquement. Ce choix comporte nécessairement un arbitraire, en l'occurrence celui de l'expérience opérationnelle du chercheur, de ses centres d'intérêt et de la position de son organisme de rattachement au sein de l'Université de Grenoble (l'ESA). Pour un gestionnaire, il est essentiel que l'objet de recherche soit pertinent avec la réalité d'une demande sociale, c'est-à-dire qu'il recouvre un champ d'intervention naturel pour les acteurs susceptibles d'être les utilisateurs de cette recherche. Là encore, nous aurons recours, pour préciser la partie du champ de l'entrepreneurship à laquelle nous allons nous intéresser, à des schémas exposés dans la première partie de ce document (voir la figure 33 à la page 167).

514 Comme nous l'avons vu à la fin de la première partie, un modèle ou un expert en matière d'aide à la création d'entreprise ne peut pas être omniscient au regard des environnements spécifiques de tous les projets de création d'entreprise. Ce choix de point de vue justifiera les options retenues pour la modélisation, notamment le fait que l'exploration des différentes configurations de l'environnement susceptibles d'avoir un impact sur le phénomène ne soit pas développée.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Notre objet de recherche, en s'inscrivant dans le champ de l'entrepreneurship, **est la dialogique créateur/projet-entreprise nouvelle**. Le créateur d'entreprise étant considéré comme un acteur unique[515], au sens où une seule logique de décision/action est mise en oeuvre. Il s'agit de l'entrepreneur qui crée son entreprise et en détient la majorité du capital, ou du créateur minoritaire[516] pouvant être considéré comme un leader incontesté, ayant une forte légitimité[517] durant le processus de création et de développement de l'entreprise. La logique de l'acteur unique implique que l'entreprise créée n'ait pas de lien de dépendance à l'égard de fournisseurs ou de clients particuliers[518]. Pour préciser notre objet de recherche, nous retrouvons les deux dimensions de la définition de la création d'entreprise dans le domaine de l'entrepreneurship : le créateur et son projet (en dialogique difficilement dissociable).

a) Le créateur

Le modèle proposé ne concerne **pas les créations d'entreprise animées par des groupes dépourvus d'un leader incontesté**. La littérature concernant l'entrepreneurship traite, presque toujours, de l'entrepreneur comme acteur unique. Mais les études empiriques montrent que la création d'entreprise par des groupes n'est pas exceptionnelle, surtout s'il s'agit de projets ayant une certaine envergure. Ce qu'elle ne nous dit pas (à notre connaissance), c'est la proportion et la dynamique de ces créations pour lesquelles il n'y a pas de leader repérable. Un effort de recherche dans cette direction semble souhaitable[519]. Notre expérience personnelle nous laisse penser qu'elles ne sont pas fréquentes[520], sans cependant être négligeables. Une partie du modèle développé est probablement utilisable pour ces cas, cependant, les dynamiques

515 STRATEGOR (1988), p. 342.

516 Le reste du capital étant réparti entre plusieurs personnes physiques ou morales.

517 Ce choix exclut les créations de filiale, au sens juridique du terme, mais aussi la créations des entreprises, contrôlée juridiquement par des personnes physiques qui sont en réalité des quasi-filiales : un actionnaire majoritaire (personne physique) contrôlant déjà plusieurs entreprises. Cette conception est, du reste, celle qui est retenue pour l'attribution des aides à la création d'entreprise par les pouvoirs publics.

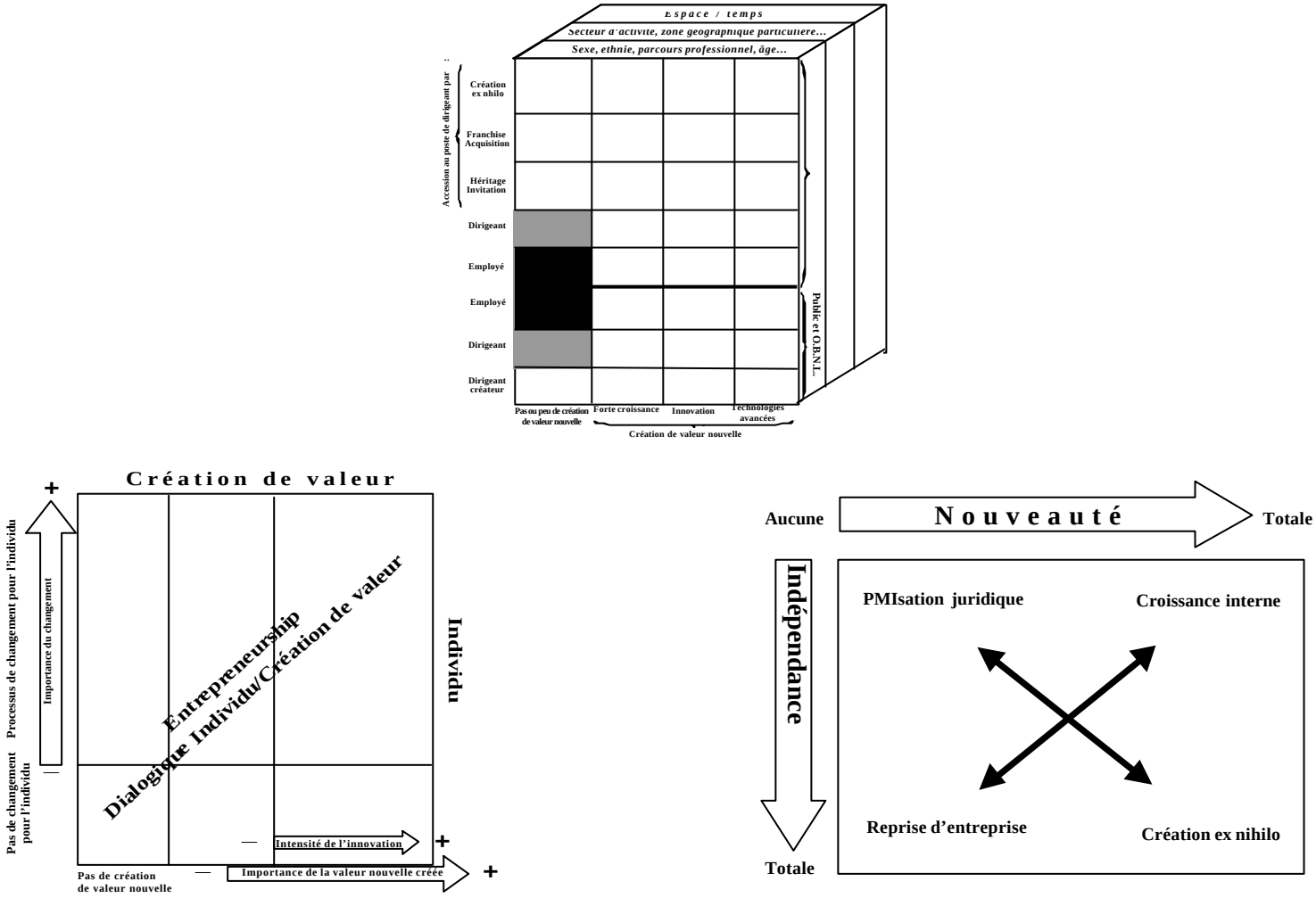
518 La limite est parfois difficile à tracer. Une très jeune entreprise peut dépendre d'un client, sans pour autant que celui-ci n'ait de visée particulière quant au contrôle de son fournisseur, la jeune entreprise ayant, par ailleurs, une politique active de diversification de sa clientèle. Nous retiendrons ce cas comme faisant partie de notre champ de recherche. Différents développements théoriques explorent ces problèmes : modèle de dépendance des ressources, contrôle exercé par les acteurs externes. Une synthèse de ces théories est présentée dans : Gérard KOENIG (1987).

519 MULLER-BOLING Detlef (1990).

520 Sur une cinquantaine de projets de création d'entreprise accompagnés à la Maison du Créateur de Valence, un seul était le fait de trois personnes sur un pied d'égalité, deux autres étaient conduits par deux personnes ayant un passé de travail en commun important et enfin trois étaient animés par un couple.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 33 . Détermination de l'objet de la modéisation



d'un groupe et d'un individu sont très différentes comme nous l'indiquent les travaux de la psychologie sociale et de la théorie des organisations[521].

Pour le créateur, il doit s'agir d'un projet ayant les caractéristiques suivantes :

- **la nouveauté** : le fait que le créateur entreprenne, pour la première fois, une telle aventure ou, pour le moins, que son expérience de la création d'entreprise ne soit pas directement transposable (certains métiers, essentiellement dans le domaine du commerce et de l'artisanat, favorisent les créations à répétition qui pourraient être assimilées, pour l'entrepreneur, à des stratégies de croissance) ;

- **la faible réversibilité** : le créateur s'investit totalement dans son projet, la création de son entreprise doit être un véritable choix de vie ; cela exclut les créations qui sont le moyen, pour un salarié, d'exercer une activité complémentaire marginale[522] ;

- enfin, **le créateur ne doit pas être déjà à la tête d'une entreprise**. La nouvelle création, qui peut être totalement indépendante juridiquement, pourrait alors être considérée comme une diversification.

b) Le projet-entreprise nouvelle

L'entreprise créée doit être indépendante. Nous avons déjà abordé ce point, mais il faut ajouter que nous avons choisi d'exclure la création d'entreprise franchisée (ou assimilée) de notre champ d'étude. Autrement dit, la nouvelle entreprise doit principalement entretenir des relations du type marché avec ses différents partenaires.

Nous avons exclu de notre champ de recherche **les créations de micro-entreprise** qui sont, essentiellement, pour le créateur un moyen de créer son propre emploi[523]. Bien que certains aspects du processus de création de ces entreprises soient proches de ceux que nous allons tenter de représenter, il n'y a pas naissance d'une réelle dialogique entre l'individu et l'objet qu'il a créé, même, si d'un point de vue juridique, il y a apparition d'une personne

[521] Nous adopterons le modèle de l'acteur unique, comme étant la décision d'un système politique externe dirigé, en reprenant les concepts développés par Mintzberg.
MINTZBERG Henry (1986).

[522] Les limites sont parfois difficiles à cerner. Certains entrepreneurs créent leur entreprise tout en restant salarié, de façon à tester une idée ou un marché, avec la ferme intention de saisir l'opportunité et de s'investir totalement si l'entreprise paraît rentable.

[523] Les toutes petites entreprises représentent l'immense majorité des entreprises créées, telles qu'elles sont recensées par l'INSEE. Julien et Marchenay proposent une typologie intéressante des PME.
JULIEN Pierre-André et MARCHESNAY Michel (1987) ; voir également : BRUYAT Christian et HUMBLOT Thierry (1990).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

morale nouvelle. Cependant, il est difficile d'affirmer, *a priori*, que de telles entreprises ne croîtront pas, mais cela reste l'exception.

Nous n'avons pas retenu les reprises d'entreprise ou les créations, au sens juridique du terme, qui sont en fait des reprises d'activités (d'actifs et de clientèles) existantes[524]. Nous ne retiendrons, dans ce que Cooper et Dunkelberg[525] appellent "l'événement entrepreneurial", que la partie création d'entreprise au sens stricte. Il doit y avoir une double nouveauté : nouveauté pour le créateur et nouveauté de l'entreprise.

L'entreprise créée doit avoir comme perspective une certaine pérennité. Certaines entreprises sont créées pour réaliser des affaires délimitées dans le temps, ce sont des supports juridiques d'opérations ayant un caractère temporaire qui s'insèrent dans une stratégie ou un projet plus vaste d'un ou de plusieurs acteurs. Notre travail concerne la naissance, souhaitée durable, d'une nouvelle entité économique.

Enfin, **nous ne traiterons pas** spécifiquement des créations d'activité se situant sur le **secteur non marchand**[526], ni de celles qui ont une **composante politique** marquée (non strictement économique), pour lesquelles les acteurs sont multiples. Le modèle de décision de l'acteur unique ne pouvant pas s'appliquer d'une manière réaliste. Le tableau suivant résume ces développements :

Tableau 4. Le domaine de validité du modèle

Forte validité du modèle proposé	Faible validité du modèle proposé
Acteur unique	Groupe ou coalition
Acte non répétitif, unique	Opération habituelle
Forte implication personnelle (faible réversibilité)	Faible implication (forte réversibilité)
Créateur salarié ou sans emploi	Créateur patron d'entreprise
Entreprise indépendante	Entreprise dépendante
PME ou plus	Micro-entreprise
Activité nouvelle	Reprise d'activité
Pérennité recherchée	Opération temporaire
Secteur privé marchand	Pas de but lucratif, non marchand
Economique	Politique

[524] Là encore les limites sont "floues". Un entrepreneur pourra choisir de reprendre une activité existante en ayant pour but de lui donner rapidement une dimension nouvelle.

[525] COOPER Arnold et DUNKELBERG William (1986), p. 67.

[526] Sont également exclues, les créations de société financière qui sont des supports juridiques de holding...

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

La cible visée peut paraître restreinte : la plupart des créations d'entreprise, telles qu'elles sont recensées par les appareils statistiques nationaux, échappe à notre modèle[527]. Cependant, les créations d'entreprise retenues constituent la cible privilégiée des structures et des dispositifs d'aide et d'accompagnement à la création d'entreprise. C'est pourquoi notre objet de recherche nous semble pertinent avec une demande sociale.

c) Horizon temporel pris en compte

La dialogique créateur/projet-entreprise nouvelle s'inscrit dans un processus et, donc, dans le temps. En tenant compte de notre problématique, **nous avons pris en compte l'horizon temporel qui est habituellement pertinent avec les dispositifs d'accompagnement** : depuis le moment où un individu envisage de créer une entreprise, jusqu'à ce que l'entreprise créée[528] puisse être considérée comme établie : généralement 2 à 3 ans après sa création juridique. Nous reviendrons plus précisément sur ce point au chapitre VI.

3. Le choix du paradigme constructiviste ou de la modélisation des systèmes complexes

"Un paradigme n'explique pas, mais permet l'explication"[529]

Accompagner **un** entrepreneur tout au long de sa démarche, suppose que soient prises en compte la dynamique et les spécificités de sa personnalité, de ses savoir-faire, de ses ressources mobilisables et de son projet situé dans des environnements multiples. Le but de l'accompagnement n'est pas de prédire la réussite ou l'échec, mais de favoriser la réussite de l'entrepreneur. D'une certaine manière, il s'agit d'un moyen artificiel[530] pour favoriser et rendre plus sûre la création d'une entreprise. Aussi, l'accompagnateur ne peut pas se contenter de restituer au créateur des régularités statistiques "naturelles". Notre projet de recherche nous

527 Essentiellement du fait de leur faible taille ultime.

528 Dans l'hypothèse où le projet n'a pas avorté, ni subi un échec précoce.

529 MORIN Edgar (1980), p. 354.

530 Notre intention n'est pas de prôner un assistanat du créateur, ce qui est très éloigné de notre pensée, mais de mettre l'accent sur le paradigme de l'artificiel.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

impose de tenter de comprendre et d'agir sur le phénomène en prenant en compte sa complexité[531].

A l'aide du tableau suivant, Le Moigne[532] résume les différences entre les modèles analytique classique et systémique de la complexité[533] :

Tableau 5. Système compliqué et système complexe (Le Moigne)

POUR COMPRENDRE. et donc donner du sens à	
Un SYSTEME COMPLIQUE on peut le SIMPLIFIER pour découvrir son INTELLIGIBILITE (explication)	Un SYSTEME COMPLEXE on doit le MODELISER pour construire son INTELLIGIBILITE (compréhension)
Mais en SIMPLIFIANT (= MUTILANT) un SYSTEME COMPLEXE on DETRUIT A PRIORI son INTELLIGIBILITE	

Notre projet n'est pas d'augmenter le stock des connaissances locales, empiriques et contingentes, mais de tenter "d'enrichir des connaissances actives"[534], de produire des formes articulées dans un modèle systémique complexe se référant à une problématique particulière, forcément contingente.

[531] Il s'agit en fait d'un pari pascalien. Pour notre problème, il n'est naturellement pas possible de démontrer que le paradigme de la complexité soit supérieur au paradigme classique. Opter pour la complexité, c'est tenter de construire des outils ayant une utilité pour l'intervention, mais c'est aussi contribuer à la recherche se situant dans le paradigme classique en proposant une vision synthétique du processus de création (une théorie qualitative). Renoncer au paradigme classique, c'est prendre le risque que l'homme puisse un jour devenir le démon de Laplace... (dans 10 000 ans ?)

[532] LE MOIGNE Jean-Louis (1990), p. 11.

[533] Dans le même ordre d'idée, Miller et Mintzberg écrivent : "Synthesis forms the basis of practitioner's perception: It must precede, condition, and inform his analysis. Disjointed analysis by itself provide only glimpses of fragments, whose context-free states obscure their meaning. Findings may be statistically significant, but not conceptually so. They become elusive, float away, inhibit rather than foster understanding. The fewer the fragments and the more distant one from another on the invisible canvas, the more difficult it is to get a realistic image of that canvas - to make any sense of things".
MILLER Danny et MINTZBERG Henry (1988), p. 523 ; Voir aussi : ATLAN Henri (1979), chapitre 4.

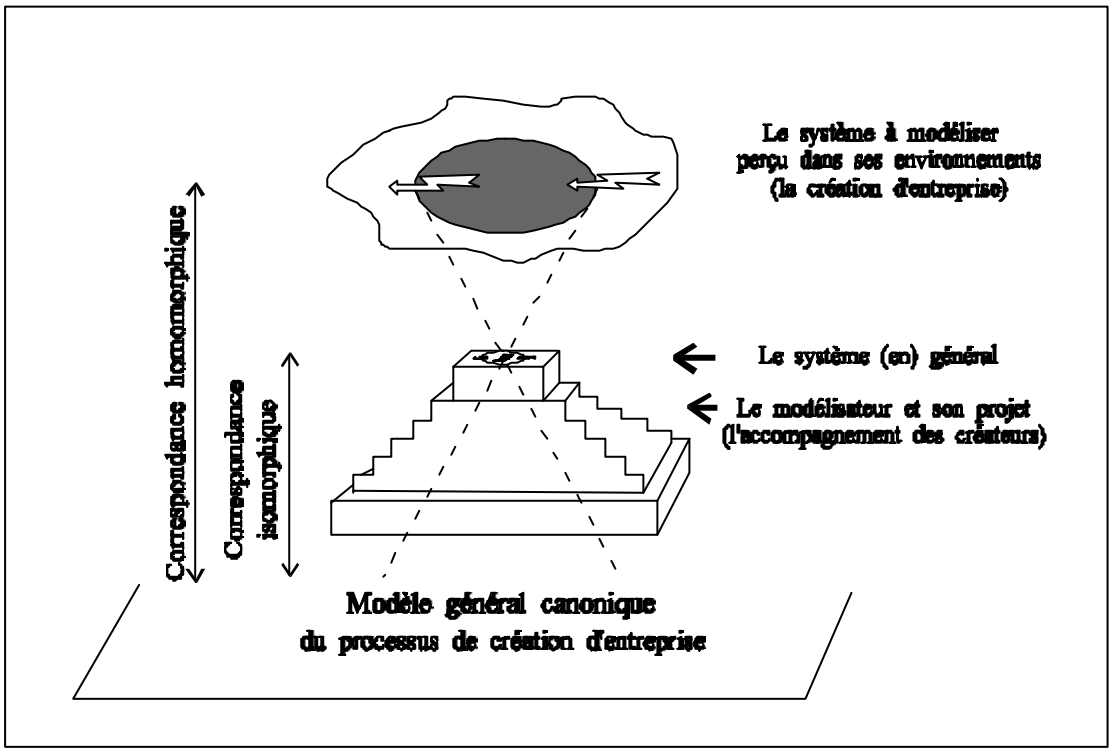
[534] LE MOIGNE Jean-Louis (1990), p. 8.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Nous aurions pu, par exemple, décaler notre problématique en direction des organismes financiers, avec pour but de proposer un modèle susceptible d'aider à la décision d'attribution de crédits aux jeunes entreprises. Il devenait, peut-être, possible de considérer le système comme compliqué dans un espace-temps considéré. En le simplifiant : des relations statistiques suffisamment significatives pourraient expliquer et donc permettre de prévoir la réussite ou l'échec d'un cas particulier avec une probabilité d'erreur plus ou moins satisfaisante pour le "client"[535]. Telle n'est pas notre ambition.

Notre démarche de modélisation est directement inspirée par les travaux portant sur la complexité, notamment par ceux de Le Moigne. Nous utiliserons la synthèse méthodologique qu'il propose dans son ouvrage : "La modélisation des systèmes complexes"[536]. Le schéma suivant qui en est directement inspiré, présente la systémographie conçue comme "la procédure par laquelle on construit des modèles d'un phénomène perçu complexe, en le représentant délibérément comme et par un système général"[537].

Figure 34. La systémographie d'un phénomène complexe



[535] Dans ce cas, le modèle proposé doit être plutôt "conservateur". L'erreur qui consiste à refuser un financement à une jeune entreprise qui réussit en définitive, ne condamne pas la banque à ne jamais entretenir un courant d'affaires avec elle par la suite. Alors qu'à l'inverse...

[536] LE MOIGNE Jean-Louis (1990).

[537] LE MOIGNE Jean-Louis (1990), p. 28.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Le modélisateur, doté d'un projet et d'un point de vue qui lui est propre, construit un (des) modèle(s) représentant le phénomène tel qu'il le perçoit dans ses différents environnements. Construction par correspondance isomorphique[538] avec le système (en) général[539], c'est-à-dire avec le savoir accumulé en matière de modélisation des systèmes complexes, et pour nous, plus particulièrement, des systèmes de décision(s)/action(s). Construction par homomorphisme avec le phénomène qui nous préoccupe : le processus de création d'entreprise, en utilisant le savoir accumulé dans le domaine de l'entrepreneurship, du management stratégique... et l'expérience pratique que nous avons de l'appui à la création d'entreprise.

Notre projet est de construire un modèle ou un système général canonique tel que le définit Le Moigne : "pour représenter un phénomène complexe, on le représente comme et par un système, système assez général et stable pour que l'on puisse rendre compte de tous les types de complexité que l'on pourra considérer ; système canonique en ceci qu'il intègre l'axiomatique conjonctive"[540]. Ce modèle ayant pour fonction d'être à son tour un appareil à systémographier des situations particulières ayant trait à des processus de création d'entreprise dans une perspective d'intervention, d'être un générateur de modèles instrumentés.

Nous utiliserons la méthode axiomatico-inductive[541], tout au moins "à minima"[542] :

> "L'important, pour la qualité du raisonnement modélisateur est la capacité à se référer à un corps d'axiomes explicitement exprimés. Quel que soit le modèle établi, ne devrait-on pas, par probité intellectuelle, préciser les axiomes que l'on a retenus pour argumenter le raisonnement par lequel on l'a construit"[543]

---

538 "(...) isomorphisme comme correspondance bijective, telle qu'à tout élément de l'ensemble d'arrivée (le modèle) correspond un élément et un seul de l'ensemble de départ (l'objet) ; et réciproquement : la correspondance est transitive, réflexive et symétrique. Homomorphisme : correspondance surjective telle qu'à tout élément de l'ensemble d'arrivée corresponde au moins un élément de l'ensemble de départ, sans que la réciproque soit vraie : correspondance transitive et réflexive, mais non symétrique".
LE MOIGNE Jean-Louis (1990), p. 77.

539 D'après Le Moigne, le système général a les propriétés suivantes : "(...) un objet qui, doté de finalités, fonctionne, se structure et évolue dans un environnement".
LE MOIGNE Jean-Louis (1977), p. 79.

540 LE MOIGNE Jean-Louis (1990), p. 38.

541 Inductive ou inférentielle. Pierre Delattre écrit : "Il existe, me semble-t-il, trois grandes manières d'élaborer des modèles : la méthode *analogique*, la méthode *hypothético-déductive*, et ce que je propose d'appeler, faute de mieux, la méthode *axiomatico-inductive*".
DELATTRE Pierre, Préface in BRUTER C.P. (1984), p. 5 ; voir aussi sur l'approche axiomatique : DE LEEUW A.C. (1982).

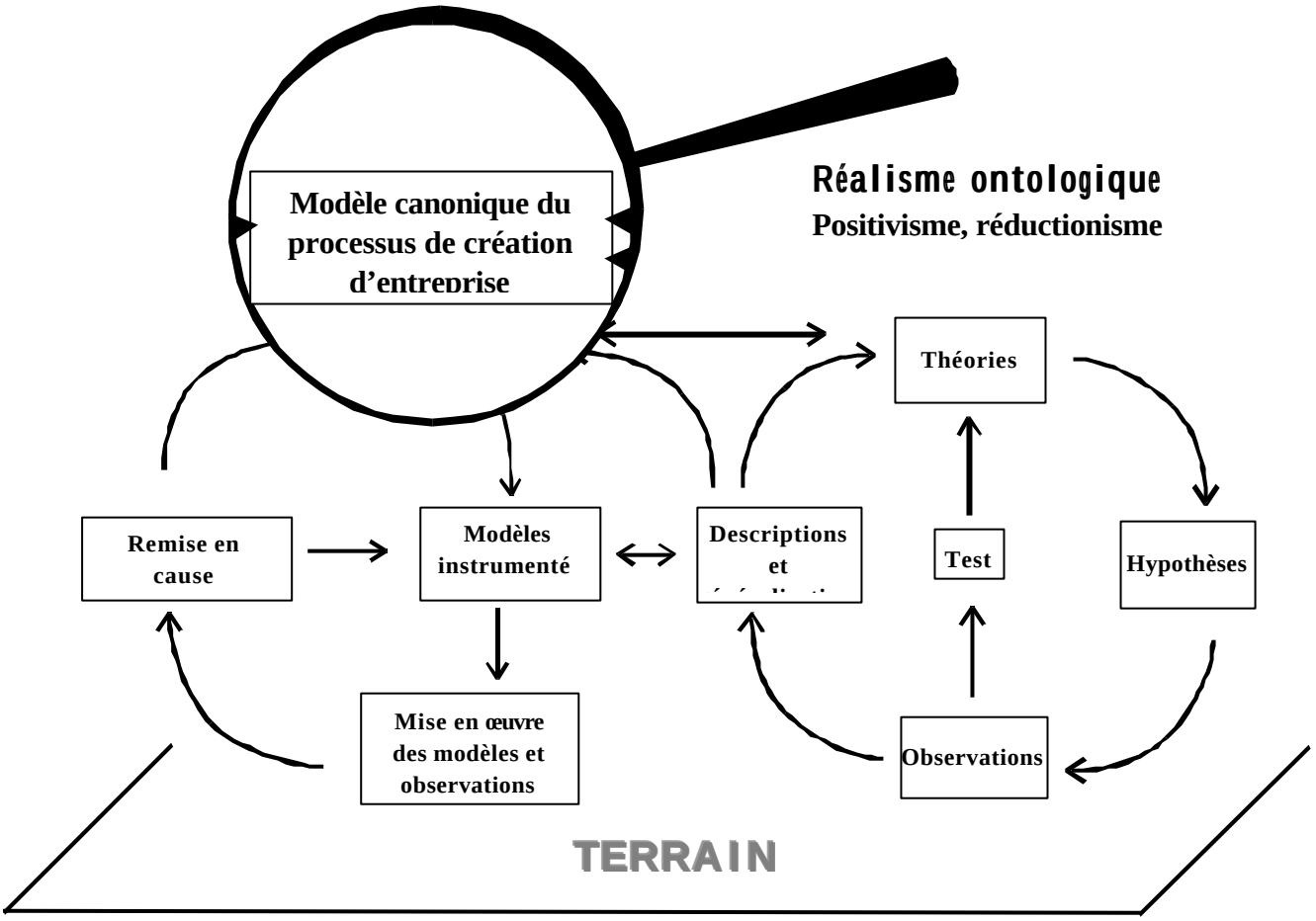
542 "A minima", dans la mesure où il ne s'agit pas de formulations mathématiques. La cohérence des inductions est, dans une axiomatique de type littéraire, forcément sujette à des interprétations multiples.

543 LE MOIGNE Jean-Louis (1990), p. 37.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

De plus, rendre explicite les axiomes qui sous-tendent un tel modèle, permet d'envisager des tentatives de validation ou de réfutation partielles et d'en souligner les incohérences éventuelles.

Figure 35. Le modèle canonique comme un appareil à systémographier



tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

4. Les contributions et les limites du projet

Notre but est de proposer un modèle visant à l'amélioration des systèmes et des pratiques d'accompagnement des créateurs d'entreprise *ex nihilo*, lors de la mise au point et de la réalisation de leur projet.

Ce modèle général canonique est un outil pour systémographier des processus de création d'entreprise (*ex nihilo*) dans un espace-temps précis, il peut, également, pour des situations particulières, servir de base pour la construction de modèles instrumentés, encore plus "locaux", destinés à l'intervention[544].

Un exercice de ce type se heurte, fatalement, au célèbre dilemme exhaustivité - opérationalité. Il nous fallait trouver un niveau de généralité suffisant, en terme de champ couvert et de détails, afin que le modèle proposé puisse être une aide à l'intelligence pour ceux qui ont pour métier d'aider les créateurs d'entreprise[545]. Mais le modèle devait demeurer suffisamment simple pour être utilisable[546]. Nous avons donc fait un compromis qui est toujours critiquable. Notre problématique nous a conduit à retenir, en priorité, les aspects accessibles dans un contexte particulier d'accompagnement. Tout accompagnateur doit nécessairement être un bon généraliste de la gestion et du management, il doit aussi parfaitement connaître les différents organismes, aides, mesures... susceptibles d'être utiles aux créateurs tout au long du montage de leur projet. Créer une entreprise fait appel à divers éléments de la gestion des entreprises : finance, analyse des coûts, droit, marketing... mais aussi à des aspects techniques ou de métiers qui sont tous nécessaires pour la réussite du projet. Il n'est pas concevable d'explorer tous ces aspects dans le cadre de ce travail. Les guides pratiques concernant la création d'entreprise[547] traitent largement les différents domaines de la gestion pertinents avec le problème, aussi nous ne les aborderons pas. Nous ferons quelques exceptions pour les aspects de gestion particuliers à la phase de création qui ne sont pas développés dans ces

---

[544] Sous réserve de quelques adaptations et de la prise en compte plus systématique des apports de l'économie industrielle, de la sociologie, de la théorie de l'écologie des populations... ce modèle peut être utilisé pour la conception de procédures d'aide et d'accompagnement à la création d'entreprise visant des populations ou des entreprises ayant des caractéristiques particulières (par exemple : la création d'entreprise par les chercheurs des laboratoires publics en France dans les années 90, la création d'entreprise innovante dans les secteurs des biotechnologies...).

[545] Modélisation prise au sens que propose Le Moigne : "Action d'élaboration et de construction intentionnelle, par composition de symboles, de modèles susceptibles de rendre intelligible un phénomène perçu complexe, et d'amplifier le raisonnement de l'acteur projetant une intervention délibérée au sein du phénomène ; raisonnement visant notamment à anticiper les conséquences de ces projets d'actions possibles".
LE MOIGNE Jean-Louis (1990), p. 5.

[546] Sans recours à l'intelligence artificielle et, plus précisément, aux systèmes experts.

[547] L'Agence Nationale pour la Création et le Développement des Nouvelles Entreprises (142 rue du Bac 75007 Paris) édite plusieurs dizaines d'ouvrages et de guides pratiques concernant la création et la reprise d'entreprise.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

manuels. Nous supposerons connus les différents aspects de la gestion communs à la création et à la gestion des entreprises.

Ce travail d'intégration théorique et d'axiomatisation peut également permettre de mieux poser les problèmes de recherche concernant l'entrepreneurship et de tracer de nouvelles pistes. A notre connaissance, la démarche qui est présentée ici est originale, elle n'a jamais été tentée d'une manière aussi "systématique". De ce fait, ce travail est très imparfait. Sa critique, son enrichissement, sa destruction même par la communauté scientifique, peuvent contribuer à faire progresser notre connaissance du domaine. Une proposition, même malhabile, à du moins le mérite d'exister !

Ce projet peut paraître ambitieux. Cette démarche suppose une vision globale et systémique d'un processus qui met en cause, comme nous l'indiquent l'observation de cas réels et la littérature, des variables et des paramètres dont l'étude se trouve dans des domaines disciplinaires très différents. La psychologie, la psychanalyse, et plus généralement tout ce qui a trait au fonctionnement du cerveau humain, mais aussi la psychologie sociale, la sociologie, l'économie, l'histoire et l'anthropologie, la théorie de la décision, et bien sûr les sciences de gestion puisqu'il s'agit de la création d'entreprise et non de création artistique ou scientifique. Nul ne peut prétendre être un spécialiste de toutes ces disciplines, aussi, il n'est pas dans notre intention d'explorer, dans le détail, chacune des "unités actives" du système que nous allons tenter de décrire, ni d'en identifier toutes les relations possibles. Si l'auteur estime connaître assez bien le champ de l'entrepreneurship et celui du management stratégique[548], et être un généraliste de la gestion, il ne peut se prétendre spécialiste des autres disciplines concernées. C'est pourquoi certains développements pourront paraître naï fs aux spécialistes des domaines considérés.

La modélisation systémique proposée ne prétend pas représenter la vérité du "phénomène" mais, plus modestement, être une modélisation pertinente par rapport à notre projet d'intervention qui se situe dans un espace-temps déterminé (le début des années 90 dans un pays développé). Ce modèle est provisoire. Il constitue, du moins pour nous, une étape dans l'accumulation du savoir. Il est l'aboutissement d'une réflexion et d'une pratique, mais aussi le point de départ de recherches futures qui rendront probablement ces représentations obsolètes.

[548] Ces domaines sont si "foisonnants" que nous ne pouvons pas avoir la certitude de n'avoir pas laissé échapper une contribution importante.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

B. Les fondements du modèle

> "La décision contemporaine est un récit toujours interprétable, multi-rationnel, dominé par la multi-finalité, marqué par la reconnaissance de plusieurs buts possibles, simultanés, en rupture"[549].

Quatre axiomes[550] constituent les fondements sur lesquels repose notre modèle. Nous allons les mettre en évidence, en tentant de les étayer et de préciser les courants de pensée et de recherche qui les sous-tendent. Ces axiomes contribueront également à définir un "cahier des charges" du modèle à construire et le contraindront.

1. Axiome général 1

Axiome 1 : la création d'entreprise est un processus de décision(s)/action(s) stratégique.

a) La création d'entreprise comme un processus de décisions/actions[551]

La création d'une entreprise est, par essence même, **le résultat** d'une action décidée (une nouvelle entreprise existe). C'est du moins ce qui est implicite dans le discours courant, même si parfois elle peut être interprétée comme le résultat d'une fatalité (cas de certains chômeurs-créateurs) ou d'un déterminisme. Ce point de vue est celui de la plupart des chercheurs[552], comme nous avons tenté de le mettre en évidence dans la première partie de ce travail. C'est aussi celui des partenaires de la création d'entreprise, tels que les collectivités locales ou l'Etat qui souhaitent voir se créer des emplois et des activités économiques génératrices de ressources nouvelles, les banques et plus largement le système financier pour lesquels l'entreprise nouvelle est un client potentiel...

---

549 SFEZ Lucien (1985), p. 124.

550 Ces axiomes ne prétendent à une validité que dans le cadre de notre problématique et, donc, de notre projet particulier.

551 Varela propose que dans les dualismes ou les oppositions : contenu/processus, être/devenir, tout/partie, contexte/texte, la barre oblique soit lue "considérer les deux aspects de ...". Le signe «» sera aussi pour nous la marque d'une dialogique au sens de Morin.
VARELA Francisco (1976).

552 A cet égard, une excellente critique de la littérature antérieure à 1981 pourra être trouvée dans : CROSS Michael (1981).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Mais c'est aussi, pour celui qui tente de créer une entreprise et pour ceux qui ont comme métier de lui apporter une aide, **un processus** de décision(s)/action(s) qui, peu à peu, est susceptible de conduire à l'apparition d'une entreprise ayant des caractéristiques satisfaisantes pour son créateur. Cette différence de point de vue est, du reste, une des causes des difficultés qu'ont pouvoirs publics, banques... d'une part, et créateurs d'entreprise d'autre part, à communiquer efficacement[553].

La définition que donne le "Petit Robert" du mot processus est : "Ensemble de phénomènes, conçu comme actif et organisé dans le temps". Bien que l'étymologie du mot processus fasse référence à la notion de progrès, ce sens semble avoir disparu de sa définition scientifique moderne, sans que ce soit pour autant le cas pour l'acception courante. Jacquet-Lagreze et al écrivent : "Le processus est un déroulement de configurations ou d'interactions concomitantes et/ou successives sous l'effet de régulations compensatrices et amplificatrices propres au système concerné"[554]. Trois notions essentielles apparaissent dans ces deux définitions : **la notion de temps**, celle **d'ensemble organisé ou de système** et enfin celle **d'activité et de régulation** et, donc, d'action(s) orientée(s) vers un ou plusieurs buts.

** La création d'une entreprise s'inscrit dans le temps*

C'est d'abord un phénomène qui se déroule sur plusieurs mois, voire plusieurs années, toutes les études empiriques le confirment[555]. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, cette question pose le problème du repérage du début et de la fin du processus. Cette difficulté est toujours présente lors de l'étude d'un processus de décisions complexe s'inscrivant dans la durée. Cependant, même si nous définissions, d'une manière très restrictive, le début de l'activité de création comme étant le moment où le créateur passe à une phase active et déclarée d'évaluation de son projet, et sa fin lors de la création juridique d'une structure nouvelle par l'inscription à un registre du commerce, plusieurs semaines et souvent plusieurs mois se seront écoulés.

L'action du créateur d'entreprise s'inscrit dans le temps, mais elle doit aussi en tenir compte comme un des éléments sur lequel il est possible de jouer et/ou comme une contrainte. Pour

[553] Les partenaires du créateur souhaitent avoir affaire à un individu et à un projet parfaitement cohérents, alors que, durant le processus de création, l'entrepreneur est à la recherche d'une cohérence minimale.

[554] JACQUET-LAGREZE E., ROY B., MOSCAROLA J., HIRSCH G. (1978), p. 21.

[555] La liste des travaux qui apportent des résultats empiriques sur cet aspect est longue. Selon les échantillons retenus, la durée du processus varie de quelques mois à plusieurs années. Voir par exemple : BRUYAT Christian et CARNET Gérard (1976).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

certaines entreprises, situées sur des marchés saisonniers (fabricants de vêtements pour les sports d'hiver par exemple), la planification du lancement de l'activité est une des conditions essentielles de la réussite. Les exemples pourraient être multipliés à loisir. Durant ce temps qui s'écoule, que le créateur tente de contrôler et qu'il subit, des informations nouvelles seront disponibles, le jeu concurrentiel pourra évoluer, le créateur sera susceptible de modifier son projet, de trouver de nouveaux partenaires, d'apprendre...

** La création d'une entreprise suppose un grand nombre de décisions/actions*

La création d'une entreprise suppose qu'un grand nombre d'informations soient recueillies et traitées, que des décisions multiples soient prises et que de nombreuses actions soient réalisées. Ces décisions/actions sont interdépendantes : le choix de la forme juridique dépendra de la volonté d'indépendance du créateur, mais aussi du montant de l'investissement nécessaire, celui-ci étant tributaire des choix effectués quant à la structure de production (recours à la sous-traitance...)...

Les ouvrages destinés à aider le créateur dans sa démarche présentent tous des étapes séquentielles. L'ANCE propose une méthode, qui est, à peu de choses près, celle des autres manuels ou guides spécialisés. Elle comprend quatre étapes principales[556] :

- naissance de l'idée ;
- élaboration du projet ;
- lancement des opérations ;
- démarrage de l'activité.

Notons, au passage, que pour l'ANCE la création commence par la recherche d'une idée viable et ne se termine que lorsque l'entreprise nouvelle a assuré son démarrage et qu'elle a acquis sa "vitesse de croisière". C'est le parti que nous avons adopté.

La méthode est présentée comme couvrant : "le processus complet d'un acte de création ou de reprise ; celui-ci est décomposé de telle sorte que l'entrepreneur puisse toujours conserver la maîtrise du processus et s'assurer de la cohérence de l'ensemble. (...) Le contenu de chaque étape prépare logiquement la prise de décision qui se situe à la fin de chacune d'elle (...). C'est

[556] ANCE (1982) (édition 1986).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

en fait une liste quasi exhaustive de principes à respecter qui lui est proposée avec recommandation de bien l'utiliser en ordre séquentiel[557] même si la tentation est forte de négliger certains contrôles considérés comme inutiles"[558]. Il s'agit en fait d'une recommandation mais, comme le laisse supposer la fin de la phrase, le processus réel ne semble pas être aussi rationnel et linéaire.

Même si la création d'une entreprise peut être le résultat d'une fatalité, c'est à dire qu'elle constitue la seule solution possible permettant à un individu de "survivre"[559], il faut que le créateur ait accompli toutes les actions nécessaires pour atteindre son but. Il n'est guère concevable que la création d'une entreprise soit le résultat non désiré d'un aussi grand nombre d'actes nécessitant une organisation minimale. Il n'est pourtant pas rare que certaines des actions ayant amené la création d'une entreprise aient eu lieu en vue d'un autre but. C'est notamment le cas de ceux qui créent faute d'avoir pu mettre en oeuvre une innovation dans l'entreprise qui les employait précédemment. Bien que les buts ultimes des créateurs soient souvent multiples, flous et hétérogènes, il n'en demeure pas moins que le but intermédiaire que représente la création d'une entreprise est nécessairement présent au cours du processus.

Décisions et actions sont souvent distinguées dans la littérature concernant la théorie de la décision ou le management stratégique. Cela se justifie lorsqu'il s'agit de modélisation normative, de type analytique, concernant des contextes où les décideurs et ceux qui seront amenés à mettre en oeuvre les décisions sont distincts. Notre problématique basée sur l'acteur unique[560], nous conduit à ne pas distinguer décision et action mais à les conjoindre (décisions/actions)[561]. Deux raisons supplémentaires viennent conforter cette option :

- les situations de décisions/actions conduisant à la création d'entreprise ne sont que rarement totalement "planifiées", elles sont souvent émergentes[562] ou occurrentes. Même si, *in fine*, le créateur produit un plan d'affaires, il sera, souvent, plus un

[557] Nous avons souligné cette phrase.

[558] ANCE(1982) (édition 1986), p. 12.

[559] Du moins pour la représentation qu'il se fait de la situation dans laquelle il se trouve.

[560] Considérer que l'acteur est unique a pour conséquence importante le fait que celui qui formule la stratégie et celui qui l'applique soient confondus. Ceci permet d'occulter, du moins pour la plus grande partie du processus, certaines difficultés liées à la distinction entre formulation et mise en oeuvre de la stratégie ou des décisions (entre système décisionnel et système opérant). Cependant, pour le cas des entreprises à fort potentiel de développement, cette confusion peut avoir de graves conséquences quant aux capacités et aux chances de survie et de développement de l'entreprise créée.

[561] ISENBERG D.J. (1985).

[562] GARTNER William B., BIRD Barbara J. et STARR Jennifer A. (1992).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

moyen pour obtenir de l'environnement des ressources indispensables qu'un réel plan d'action. La réflexion et la décision devraient-elles précéder l'action, comme le soutiennent les rationalistes et les stratèges classiques[563] ? La décision n'est-elle que le résultat rationalisé des actions passées[564] ? Le débat est loin d'être tranché[565]... Notre expérience pratique du phénomène nous a largement montré que décisions et actions sont étroitement imbriquées tout au long du processus ;

- la production d'un plan d'affaires et la préparation du lancement d'une nouvelle entreprise supposent non seulement de recueillir et de traiter de l'information, et donc d'engager des actions (des dépenses) pour ce faire, mais aussi, souvent, de mettre au point des prototypes, de déposer un brevet[566], de prendre différents contacts avec des clients, fournisseurs, banquiers... potentiels qui engageront la future entreprise au travers de son créateur... Autrement dit, avant même que l'entreprise ne soit créée juridiquement et qu'elle ne commence à facturer des prestations, le créateur aura engagé des fonds plus ou moins importants[567], positionné l'entreprise future auprès de certains partenaires...

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

[563] Nous ne souhaitons pas développer ici ce thème qui est, par ailleurs, bien synthétisé dans les chapitres 13, 14, 15 et 16 de : STRATEGOR (1988).

[564] Ceci fait référence aux travaux de Mintzberg et de Weick, mais aussi à ceux de nombreux philosophes (Melden, Davidson...).
MINTZBERG Henry et WATERS James A. (1985) ; WEICK K.E. (1979) ; MELDEN A.I. (1991) ; DAVIDSON Donald (1991).

[565] Le lecteur pourra se référer, pour le management stratégique, à la polémique qui a opposé Mintzberg et Ansoff : MINTZBERG Henry (1990) : ANSOFF Igor (1991) ; MINTZBERG Henry (1991b).

[566] Un dépôt de brevet, au niveau international, coûtait en 1991 plus de 400 000 Francs, ce qui n'est pas négligeable, même si l'ANVAR peut prendre en charge une partie de ces coûts.

[567] Le terme classique utilisé par les anglo-saxons pour désigner le capital nécessaire pour financer de ces dépenses est le "seed capital".

b) La création d'une entreprise comme un processus de décisions/actions stratégique

Nous emprunterons à Martinet les critères distinguant les décisions stratégiques des décisions courantes.

Tableau 6. Caractéristiques décisionnelles (d'après Martinet[568])

Caractères	Décision stratégique	Décision courante
Impact	Global	Local
Durée	Longue	Courte
Réversibilité	Faible	Forte
Dimensions	Pluri	Mono
Environnement	Variable	Donné
Temps	Variable	Contrainte
Objectifs	Pluri ou englobants "flous"	Mono "clairs"
Information	Partielle, agrégée	Large, fine
Structuration	Faible	Forte
Modèles	Heuristiques	Algorithmiques
Niveau	Elevé	Variable
Nature	Entrepreneuriale Création	Exploitation Gestion

Que nous retenions la définition plus ancienne de la stratégie[569] (niveau de compétence et de responsabilité, et échelle des opérations) ou une conception plus moderne[570] (complexité, incertitude), toutes deux contenues dans le tableau proposé par Martinet, le processus de décision conduisant à la création d'une entreprise est bien stratégique, même si, selon les cas,

[568] MARTINET A.C. (1983), page 15.

[569] Hofer et Schendel, citant Andrews, donnent une définition classique de la stratégie (LCAG d'Harvard) qui intègre les définitions de Chandler et de Drucker : " ... Strategy is the pattern of objectives, purposes or goals and major policies and plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what business the company is in or is to be in and the kind of company it is or is to be". Chandler définit la "corporate strategy" comme étant "la détermination des principaux buts et objectifs à long terme pour une entreprise, et l'adoption de lignes d'actions et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces buts".
HOFER Charles W. et SCHENDEL Dan (1978) p. 16 ; ANDREWS Kenneth (1971) ; CHANDLER A.D. (1962).

[570] La notion de complexité implique nécessairement la notion de stratégie comme l'indique Morin. Voir également Koenig.
MORIN Edgar, in ENTREPRISE ET PROGRES (1989), p. 13 ; KOENIG Gérard (1990), pp .41-42.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

ces deux dimensions sont plus ou moins marquées[571], et si ce processus comprend la prise d'un grand nombre de "micro-décisions/actions" s'inscrivant ou non dans une démarche cohérente[572].

La création d'une entreprise se traduit, presque toujours, par un engagement total du créateur dans son aventure, et ceci pour plusieurs années, du moins en cas de succès ou de survie de la jeune entreprise[573]. La décision de créer sa propre entreprise relève de la "décision-passion" comme l'appelle Tezenas du Montcel, ce sont : "des décisions qui investissent les individus ou les groupes totalement et pas simplement leur cervelle, celles qui les impliquent dans l'ensemble de leurs dimensions intellectuelles et personnelles"[574]. Les coûts financiers et psychologiques liés au désengagement sont élevés lorsque le processus est avancé. Créer une entreprise consiste à prendre des décisions touchant tous les aspects de la gestion des entreprises (financier, commercial, juridique...). Il s'agit d'une décision mal structurée (même si des guides et des méthodes existent). Temps et environnement sont bien des variables sur lesquelles le créateur peut et doit agir...

Cependant, certains auteurs soutiennent qu'il ne serait possible de parler de stratégie que lorsque l'entreprise créée aurait survécu durant quelques années et atteint une taille significative. Cette conception peut s'analyser de deux manières. Pour Dubois, la notion de stratégie semble étroitement liée à la notion de planification stratégique traditionnelle, il écrit :

> "Pour les créations, on parlera plutôt de plusieurs stratégies à coordonner entre elles pour faire du projet un tout cohérent et lui conserver cependant une totale adaptabilité aux circonstances"[575].

Pour d'autres, comme l'ANCE, il semblerait qu'un créateur soit incapable de positionner son acte de création dans une perspective à moyen ou long terme :

---

[571] La création d'une entreprise très innovante, ayant des objectifs de croissance ambitieux, comporte sans doute plus de complexité et d'incertitude que la création d'une petite entreprise de sous-traitance mécanique, par un entrepreneur connaissant parfaitement son métier, et disposant de marchés assurés lui permettant d'atteindre son seuil de rentabilité rapidement.

[572] Le principe de parcimonie n'est pas toujours respecté par les créateurs, du moins pour l'observateur extérieur ne prenant en compte que les aspects économiques du processus de création d'une activité.

[573] Ce qui ne serait pas toujours le cas si nous avions retenu les créations de micro-entreprise : certaines créations ou inscriptions au registre du commerce ou des métiers sont temporaires (vente de frites durant l'été par exemple). Aujourd'hui, il paraît établi que les créateurs d'entreprise consacrent la quasi-totalité de leur temps à leur entreprise et, qu'en conséquence, il ne leur reste que peu de temps à consacrer à d'autres activités. Voir par exemple : SHUMAN Jeffrey C., SEEGHER John A., KAMM Judith B., TEEBAGY Nicholas C. (1986) ; BRUNO Albert V., MCQUARRIE Edward F. et TORGRIMSON Carol G. (1992).

[574] TEZENAS DU MONTCEL Henri (1983).

[575] DUBOIS Philippe (1990).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

> "La mise en place de votre premier tableau de bord attestait de ce que vos préoccupations se portaient surtout sur la gestion au jour le jour. Dès que vous atteindrez la phase de stabilisation ou de développement, toute action à court terme devra se situer dans l'axe d'une stratégie à plus long terme. Ainsi, vous saurez non seulement comment mener votre entreprise mais aussi où la mener"[576].

Au delà d'une expression peut être maladroite[577], ceci peut suggérer l'idée qu'il s'agirait, lors de la mise au point du projet de création et pour les toutes premières actions entreprises, de la stratégie de création ou de la stratégie du créateur, alors que, par la suite, l'entreprise se développant, il s'agirait de la stratégie de la jeune entreprise[578]. Si l'acteur a bien un comportement stratégique, même si l'observateur extérieur a parfois des difficultés à repérer la rationalité économique de ce comportement ou son caractère anticipé[579], alors il est possible d'affirmer que le processus qu'il parcourt l'est aussi[580].

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

[576] ANCE (1982) (édition 1990), p. 116.

[577] Qui a disparu dans les éditions plus récentes de ce guide.

[578] Nous retrouvons ici le thème de l'acteur à la fois créateur et résultat de sa création.

[579] Les travaux de Mintzberg ne peuvent que nous conforter dans cette idée. Pour lui, une *stratégie entrepreneuriale* est caractérisée par le fait qu'un individu peut imposer sa vision à l'entreprise. Dans ce cas, des intentions existent, elles sont plus difficiles à repérer que les stratégies délibérées des grandes organisations planificatrices. Ces intentions ne sont pas forcément articulées, ni élaborées (souvent l'entrepreneur ne le souhaite pas). La vision de l'entrepreneur ne donne qu'une direction générale, il y a de la place pour des stratégies émergentes. L'adaptation peut se faire, le détail est précisé en cours de route. Formulation et exécution sont le fait du même individu, ce qui favorise les changements radicaux. C'est pourquoi la stratégie entrepreneuriale serait la plus adaptative.
MINTZBERG H. et WATERS J.A. (1982) ; MINTZBERG Henry et WATERS James A. (1985) ; MINTZBERG Henry (1990), p. 193.

[580] Crozier utilise le "concept central de stratégie" comme ayant le pouvoir de définir le sens des comportements empiriquement observables.
CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977).

2. Axiome général 2

Axiome 2 : tout processus de création d'entreprise comporte une dialogique : logique de la création d'une entreprise / logique des rapports du créateur avec son projet-entreprise nouvelle.

Comprendre un processus de création d'entreprise conduit nécessairement à devoir prendre en compte deux logiques. D'abord celle de la création d'une entreprise particulière, nous reviendrons bientôt sur ce point. Mais, et cela est fréquemment négligé par les partenaires du créateur, l'acteur a un projet (plus ou moins précis) concernant sa position personnelle vis-à-vis de l'entreprise créée, il a un projet de vie. Le plus souvent, et c'est ce que nous avons retenu comme champ d'étude, l'entrepreneur a comme projet de devenir le dirigeant contrôlant l'entreprise qu'il a créée. Le projet est donc double, en dialogique, il y a deux logiques complémentaires, concurrentes et parfois antagonistes. La création d'une entreprise est un projet au service d'un autre projet[581], mais le projet se développant et se réalisant va à son tour influencer l'acteur, le modifier et le contraindre (l'acteur est au service de son projet)[582]. Comme nous l'avons déjà vu dans notre première partie, cette dialogique nous paraît le fondement même du champ de l'entrepreneurship. Généralement, les deux logiques sont complémentaires, le créateur tente de construire un projet cohérent avec son projet de vie. Mais il arrive qu'il y ait antagonisme, que le projet se formalisant ou se développant exige le départ du créateur, qu'il se réorganise profondément, provoque un avortement ou un échec... Dans notre problématique, comprendre un processus de création nécessite impérativement que ces deux dimensions soient prises en compte de manière conjointe. Ainsi, un projet pourra échouer, non pas du fait de ses caractéristiques propres ou du fait de l'inaptitude du créateur, mais en raison de l'incompatibilité de deux logiques qui s'élaborent et se précisent chemin faisant. Au cours du processus, les deux logiques peuvent diverger, elles peuvent aussi être antagonistes dès le départ sans que le créateur en ait conscience. Le mini-cas suivant illustre cette possibilité.

581 Bien sûr les partenaires du créateur, tels que les collectivités locales, les clients ... ne partagent pas nécessairement cette vision des choses.

582 Nous retrouvons ici le thème classique des liens du créateur et de son oeuvre, qui est à la base de nombreuses oeuvres littéraires.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Mini-cas JM
JM a ce que l'on appelle un profil d'inventeur, avec, cependant, une aptitude rare : celle d'être à la fois à la recherche systématique de produits nouveaux, mais aussi de savoir les concevoir dans une perspective de mise en oeuvre industrielle. Ingénieur dans une grande entreprise diversifiée, il avait mis au point, pendant ses loisirs, un système d'affichage performant et innovateur pour lequel un marché particulier semblait exister. Le projet avait bénéficié d'aides multiples et, notamment, celle de l'ANVAR, ce qui était un gage de son sérieux. JM quitta son employeur pour se consacrer entièrement à son projet. Peu à peu, il apparut que ce marché était nécessairement international, que la mise en marché et le développement du projet nécessitaient des moyens importants (moules pour la fabrication, réseau d'installateurs et maintenance...), la constitution d'une équipe, le recrutement de personnels qu'il faudrait diriger et gérer... Le projet se développant, JM prit conscience que ses goûts personnels, comme ses aptitudes, l'amenaient plus à envisager de diriger une toute petite entreprise, de type bureau d'étude, qu'une entreprise devant nécessairement se développer pour réussir. Il souhaitait cependant conserver le contrôle de son entreprise et de son produit. Il y avait donc divergence entre la logique du projet et celle du créateur. En raison des efforts consentis, des sommes dépensées, de la situation professionnelle de JM et de l'intérêt du produit, il n'était guère concevable d'abandonner le projet. Renonçant partiellement à sa volonté de contrôle, JM chercha et trouva des partenaires susceptibles d'assurer la commercialisation et la fabrication de ce produit très particulier. Des accords furent signés (licences, propriété des brevets...). L'opération échoua du fait de la défaillance tout à fait inattendue du partenaire. D'autres formules de ce type furent étudiées, sans résultat à ce jour...

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

3. Axiome général 3

Axiome 3 : le créateur est un démiurge[583], la dialogique créateur/projet-entreprise nouvelle peut être considérée comme un système autonome et auto-organisateur.

"L'autonomie n'est pas la maîtrise, elle n'est pas moins autonomie"[584].

La question du déterminisme[585] a déjà été largement abordée dans la première partie de ce travail, nous avons souligné le paradoxe consistant à soutenir que l'entrepreneur est à la fois la source ultime de la création de valeur et de la nouveauté tout en étant totalement déterminé. L'idée de liberté est, du reste, directement liée à l'axiome précédent. Qui dit

583 Démiurge pris ici dans son sens littéraire, comme créateur et demi-dieu.

584 DUPUY Jean-Pierre (1982), p. 232.

585 Source de nombreux débats et affrontements scientifiques entre les tenants d'un déterminisme "pur et dur" et ses détracteurs.
AMSTERDAMSKI et al (1990) ; MUCCHIELLI Laurent (1993).

stratégie, dit acteur, et une certaine liberté de jeu de cet acteur. Mais il est tout aussi évident que cet acteur est contraint, qu'il subit des déterminismes. Morin exprime cette idée d'une manière magistrale :

"Pour qu'il y ait liberté, il faut qu'il y ait un univers où il y ait des déterminismes, des constances, des régularités, sur quoi l'action puisse s'appuyer, mais il faut qu'il y ait aussi des potentialités de jeu, des aléas, des incertitudes, pour que l'action puisse se déployer. La liberté suppose donc déterminismes et aléas. Mais ce sont les toutes premières conditions externes de la liberté. Pour qu'il y ait liberté, il faut qu'il y ait aussi ces conditions internes fondamentales : un appareil neurocérébral capable de se représenter une situation, d'élaborer des hypothèses, et capable d'élaborer des stratégies. Enfin, il faut qu'il y ait possibilité de choix, c'est-à-dire les conditions extérieures qui permettent le choix, et les conditions intérieures qui permettent de le concevoir"[586].

Cette notion de liberté, ou plutôt d'autonomie[587], est au coeur du phénomène de la création d'entreprise, du moins pour notre projet. Elle contient, à elle seule, l'essentiel du "cahier des charges" de notre modélisation[588].

Castoriadis précise le concept : "L'autonomie, ce n'est pas la clôture, mais l'ouverture ; ouverture ontologique, possibilité de dépasser la clôture informationnelle, cognitive et organisationnelle qui caractérise les êtres autoconstituants, mais hétéronomes. Ouverture ontologique, puisque dépasser cette clôture signifie altérer le système cognitif et organisationnel existant, donc constituer son monde et soi selon la loi des autres, donc créer un nouvel eidos[589] ontologique, un soi autre dans un monde autre"[590]. C'est en ce sens que le créateur est un démiurge : Dieu parce qu'autoconstituant et créateur (dans le cas présent, au moins d'une entreprise nouvelle), sujet car hétéronome, subissant des lois imposées du dehors. Pour des raisons pratiques, nous préférerons la conception de

[586] MORIN Edgar (1984), p. 323.

[587] Nous préférerons utiliser le vocable d'autonomie qui a acquis, aujourd'hui, un sens particulier dans le paradigme de la complexité, le vocable liberté étant par trop chargé de connotations idéologiques. Le Moigne définit l'autonomie comme une : "... propriété d'un système en général rendant compte de son aptitude à être identifié et à s'identifier, à la fois, différent et maintenu différent des environnements substrats dont il est solidaire".
LE MOIGNE Jean Louis (1983), p. 523.

[588] Ceci avait déjà été mis en évidence par Piaget lorsqu'il écrivait : "(...) le sujet n'est pas le simple théâtre (...) il est l'acteur et souvent même l'auteur de ces structurations, qu'il ajuste au fur et à mesure de leur déroulement par une équilibration active faite des compensations opposées aux perturbations extérieures, donc dans une continuelle autorégulation".
PIAGET Jean (1974), p. 50.

[589] Eidos = forme.

[590] CASTORIADIS Cornelius (1983), p. 438.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

l'autonomie de Castoriadis à celle de Varela : l'autopoï èse (fermeture informationnelle et organisationnelle)[591].

Morin ajoute : "C'est cette pensée clef d'autonomie/dépendance que la réalité nous oblige à concevoir. Et du reste, plus un système développera sa complexité, plus il pourra développer son autonomie, plus il aura de dépendances multiples"592 . Cette idée rejoint le paradoxe que soulignent souvent les jeunes entrepreneurs qui, passant d'une situation de salarié à une situation de chef d'entreprise, découvrent qu'ils ont troqué une dépendance hiérarchique pas toujours contraignante contre des dépendances multiples (clients, fournisseurs, employés ...) parfois plus prégnantes593. L'autonomie suppose "un compromis improbable entre déterminisme et indéterminisme"594 : le créateur est contraint par son environnement, par exemple lorsqu'il conçoit et met en oeuvre le financement de son projet il devra tenir compte et utiliser une règle du jeu (outils financiers disponibles, procédures d'aide, aspects fiscaux...) qui le contraint, mais il pourra également modifier son projet, faire entrer de nouveaux acteurs (actionnaires nouveaux, collectivités locales...) de façon à ce que les règles du jeu ne soient plus une contrainte pour son action mais, au contraire, un moyen d'atteindre ses objectifs595. Cette opposition ou dialogique entre déterminisme ou dépendance et liberté du choix stratégique a fait l'objet de

[591] La notion d'autopoï èse, développée par Maturana et Varela, fait référence aux notions d'autonomie, de circularité et d'autoréférence. Ceci suppose la fermeture du système bien qu'il agisse dans des environnements. Pour nous, la reproduction serait alors la règle, le changement ne pourrait provenir que de l'application de la théorie des bifurcations (ou de la théorie du chaos) à partir du hasard, conjuguée à celle de l'écologie des populations avec son processus de sélection. Cette théorie (darwinienne) est séduisante, mais elle ne nous paraît pas devoir déboucher, dans un avenir prévisible, sur des modèles susceptibles d'avoir une application opérationnelle dans le cadre de l'appui à la création d'entreprise, du fait de sa complexité et des problèmes liés à sa mise en oeuvre.
MATURANA H. et VARELA F. (1980).

[592] La proposition pourrait être inversée. La création d'une entreprise permet à un salarié de rompre une dépendance unique (même si cela est un peu simpliste, comme le montrent notamment les travaux de Crozier) au profit de dépendances multiples. Créer lui permet d'être plus autonome (ce qui correspond souvent à un de ses objectifs primordiaux), mais cela augmente la complexité de la tâche à accomplir (il faut satisfaire les parties prenantes).
MORIN Edgar (1984), p. 320 ; cette idée est également développée par : TABARY J.C. (1991).

[593] La nécessité de devoir tout faire soi-même, et donc d'être, en définitive, au service de tout le monde, est souvent citée comme une des principales difficultés de la création d'entreprise.

[594] "le système auto-organisateur réalise une sorte de compromis improbable entre déterminisme et indéterminisme, nécessité et contingence, indifférenciation et différenciation, ordre répétitif et diversité, redondance et complexité".
DUPUY Jean-Pierre (1982), p. 182.

[595] C'est ce que nous disait Morin en écrivant que pour que la liberté s'exprime, il faut des déterminismes. C'est aussi ce que l'histoire du libéralisme nous enseigne : il ne peut pas y avoir de libre entreprise sans règles de droit garantissant la liberté des échanges et la protection des personnes et des biens.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

développements importants dans la littérature en gestion596. Woo et al597 apportent des résultats empiriques qui semblent montrer que déterminisme (inertie) et choix stratégique (changement dans les choix initiaux) sont bien deux modalités observables chez les jeunes entreprises.

Dans la pratique de la création d'entreprise, cette autonomie/dépendance/complexité sera plus ou moins marquée. Dans la première partie de ce travail, nous avons donné des exemples montrant que même s'il y avait création au sens juridique du terme, l'autonomie était parfois toute relative598. Au demeurant, c'est un des objectifs de l'accompagnement que de faire gagner au créateur des marges de liberté, de l'autonomie, tout au long du processus de création et de développement de son entreprise.(diminuant ainsi les risques : attirer l'attention d'un créateur sur le danger qu'il y a à a n'avoir qu'un client et l'inciter à diversifier ou à sécuriser son chiffre d'affaires, c'est bien aller dans ce sens)

Si nous admettons que la dialogique créateur/projet-entreprise nouvelle est autonome et que la création d'entreprise est un processus qui se déroule durant un laps de temps relativement conséquent, alors il devient nécessaire de considérer le système créateur/projet-entreprise nouvelle comme auto-(re)organisateur. Ce faisant, il faut admettre que ses caractéristiques peuvent changer au cours du processus du fait des déterminismes ou des contraintes de l'environnement, mais aussi à cause de l'intention de l'acteur et/ou de sa fermeture organisationnelle. En effet, au cours du processus, le projet initial qui est parfois une vision, une idée plus qu'un projet parfaitement établi dans son détail, va peu à peu se préciser, se modifier. Le créateur est susceptible de modifier ses

596 Théorie de l'écologie des populations, modèle de dépendance des ressources, théorie de l'émergence, coûts de transaction ... Plusieurs dizaines de pages seraient nécessaires pour faire une synthèse de ces différentes approches qui sont aujourd'hui bien connues. Aussi nous invitons le lecteur non averti à se reporter à : CEDAG (1987).
Pour les apports récents tentant de combiner déterminisme et choix stratégique se reporter à : HREBINIAK L. et JOYCE W. (1985) ; BEDEIAN Arthur G. (1990) ; LAWLESS Michael W. et FINCH TEGARDEN Linda K. (1990).

597 WOO Carolyn Y, COOPER Arnold G, NICHOLLS-NIXON Charlene et DUNKELBERG William C. (1990).

598 Voir, par exemple, le cas du chauffeur de camion contraint de se mettre à son compte (cf p. 59).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

comportements, d'enrichir ses savoir-faire, de changer d'environnement actif et, peu ou prou, de le modifier599. Ces changements sont, au moins pour partie, intentionnels.

4. Axiome général 4

Axiome 4 : la dialogique créateur/projet-entreprise nouvelle doit être considérée comme un système complexe de niveau 9.

> "La nouveauté est vraiment nouvelle, une conscience de soi comme lieu de création et d'innovation, donc d'individualité et d'originalité, peut ne pas être seulement une pure illusion"[600]

En tenant compte des deux axiomes précédents, il devient à la fois légitime et inévitable, pour la problématique qui est la nôtre, de tenter de modéliser le phénomène en le considérant comme un système complexe de niveau 9. Système identifiable, actif, régulé, s'informant, décidant, ayant une mémoire, se pilotant ou se coordonnant, imaginant créant et s'auto-organisant, et enfin susceptible de s'autofinaliser (changer consciemment d'objectifs ou de buts)[601]. Système complexe dans la mesure où les axiomes de la modélisation analytique[602] se prêtent mal à notre phénomène vu au travers de notre problématique. Quelques exemples

599 Là encore, il s'agit d'un continuum. Les changements provoqués par l'apparition d'une nouvelle entreprise peuvent avoir des conséquences touchant la structure concurrentielle et la structure des marchés amont et aval. Sur le plan international, la création d'une entreprise innovatrice qui va faire surgir un nouveau groupe stratégique au sens de Porter, peut bouleverser les caractéristiques d'un secteur (Ikea, Microsoft...) et, parfois, toute une chaîne de valeur. Plus modestement, à un niveau micro-local, l'apparition d'une offre supplémentaire peut perturber durablement un équilibre fragile. Ceci est reconnu depuis longtemps par l'économie industrielle. Arena écrit : "Ainsi, si les structures exercent une influence indéniable sur les stratégies micro-économiques, celles-ci ne sont pas entièrement déterminées par celles là : les firmes gardent une plage de liberté d'action irréductible et, par là-même, exercent des effets en retour sur les structures. Comme l'écrivent M. Marchesnay et Y. Morvan, la mésoanalyse . C'est en ce sens en effet qu'on peut parler d'une *logique de l'intention*, différente des logiques traditionnelles (...) cette logique implique l'introduction de la multidimensionalité et de la complexité des stratégies des agents et laisse une marge de liberté aux sujets économiques qui autorise la formulation d'actions et de réactions micro-économiques au contenu et à la rationalité différenciés".
ARENA Richard (1982), p. 29. Citation : MARCHESNAY Michel et MORVAN Yves (1979), p. 101 ; PORTER Michael E. (1982).

600 ATLAN Henri (1979), p. 138.

601 Voir l'ouvrage de Le Moigne qui reprend les travaux de Boulding : LE MOIGNE Jean-Louis (1990), pp. 58-64.

602 Les trois axiomes de l'approche analytique sont les suivants :
1. L'axiome d'identité (ce qui est, est : "A est A").
2. L'axiome de non contradiction (rien ne peut à la fois être et ne pas être, B ne peut pas être à la fois A et Non A).
3. L'axiome du tiers exclu (toute chose doit être ou ne pas être : B est A ou non A).
LE MOIGNE Jean-Louis (1990), p. 32.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

simples, mais qui sont au coeur du phénomène que nous tentons d'étudier, illustrent ces difficultés. Le créateur d'entreprise n'est un créateur que quand il a créé, alors il ne l'est plus puisqu'il est le dirigeant d'une jeune entreprise, mais il peut à présent être considéré, rétrospectivement, comme un créateur d'entreprise[603]. Plus sérieusement, l'individu en phase de création d'entreprise est un salarié (ou un chômeur...), mais il est aussi un chef d'entreprise dans la mesure où il en assume les fonctions[604]. Durant cette période de transition[605], l'entrepreneur devra convaincre son environnement qu'une nouvelle entreprise existe ou va exister. Il devra tenter de convaincre ses futurs clients que les services ou produits qu'il propose existeront bien (ou existent déjà), ses banquiers d'accorder des lignes de crédit à la future entreprise, ses fournisseurs de lui livrer des machines... Tout se passe "comme si", la situation est "équivoque" ainsi que le soulignent les tenants de l'émergence[606]. De plus, l'entrepreneur est à la fois l'auteur de son projet mais en est aussi son résultat, comme nous l'avons souligné lors de la définition de l'entrepreneurship.

Notre modélisation se situera dans une logique conjonctive du "et" et non dans la logique disjonctive du "ou". Cette logique conjonctive repose sur trois axiomes[607] :

- **l'axiome d'opérationalité téléologique ou de synchronicité** : un phénomène modélisable est perçu Action intelligible et donc téléologique (non erratique, présentant quelque forme de régularité). Il y a intentionnalité, décisions et actions sont conjointes (décisions/actions). La première partie du chapitre 5, et notamment l'axiome 5, illustreront l'aspect synchronique du phénomène ;

- **l'axiome d'irréversibilité téléologique ou diachronicité** : un phénomène modélisable est perçu Transformation, formant Projet au fil du temps. Pour notre projet, la création d'entreprise satisfait cet axiome sur lequel se baseront tous les développements de notre modèle concernant la dynamique du système créateur/projet-entreprise nouvelle, notamment au regard de l'apprentissage (de préférences nouvelles, de destruction de préférences anciennes, d'acquisitions de comportements, de savoir-faire...) ;

---

603 Nous accorderons volontiers au lecteur qu'il s'agit d'un sophisme, mais dont il n'est pas facile de sortir.

604 Ceci n'est d'ailleurs pas sans poser des problèmes juridiques et d'éthique.

605605 Phase de transition qui se situe généralement un peu avant la création juridique de l'entreprise. L'entrepreneur qui est encore un salarié (ou un chômeur), sera conduit à faire des actes de commerce qui seront repris en compte par la société créée. Il utilise souvent des documents commerciaux libellés au nom d'une société "en cours de constitution"...

606 GARTNER William B., BIRD Barbara J. et STARR Jennifer A. (1992).

607 Tout ce développement est directement inspiré par les travaux de : LE MOIGNE Jean-Louis (1990), p. 36.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

- **l'axiome d'inséparabilité ou de récursivité (ou du Tiers inclus, ou de Conjonction, ou d'Autonomie)** : un phénomène modélisable est perçu conjoignant inséparablement l'opération et son produit, qui peut être producteur de lui-même. Tel est bien le cas puisque la création d'entreprise est à la fois un processus et un résultat, que projet et créateur naissent et se transforment de manière conjointe et inséparable. Le processeur (le créateur) peut aussi être processé par son processé (coûts irréversibles, résultats de l'action sur le niveau des buts...).

Aussi, la modélisation doit proposer des représentations synchroniques et diachroniques du phénomène, sans que ces différentes représentations soient hiérarchiquement séparées. L'idéal serait alors de saisir, dans l'instant, le phénomène dans ses différents aspects.

Comme nous tenterons de le montrer par la suite, ce système a des caractéristiques particulières. D'une part, en fonctionnant le processus aboutit à la création d'un système nouveau, il s'agit d'une histoire de naissance(s) : l'entreprise avec son dirigeant (autonomie possible des deux), et donc de changements plus ou moins satisfaisants pour le créateur et pour son environnement. D'autre part, le phénomène de la création d'entreprise n'est pas homogène, autrement dit, il serait plus juste de considérer le système comme étant un système "plus ou moins de niveau 9", c'est-à-dire plus ou moins identifiable, actif... Mais il n'en reste pas moins un système de niveau 9, surtout dans notre problématique qui consiste à proposer des formes susceptibles d'améliorer les pratiques d'accompagnement qui ont pour but de renforcer l'autonomie et la liberté stratégique de l'acteur.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

CHAPITRE V

UNE VISION SYNCHRONIQUE

Ce chapitre présente les différents éléments ou unités actives du système que nous tentons de modéliser dans une optique synchronique (ce qu'il est). Le processus (ce qu'il fait) et sa dynamique (vision diachronique) seront examinés dans les chapitres suivants. Dans un premier temps, nous présenterons une vision globale de ces éléments afin que le lecteur ait des points de repère minima. Nous examinerons ensuite ses différentes composantes. Toute modélisation suppose une décomposition du système en sous-systèmes ou en unités actives. La forme ou la technologie de l'exposé contraint la pensée en la ramenant insidieusement à la modélisation analytique et à la pensée linéaire. Nous tenterons, non sans difficultés, de suivre la recommandation de Morin lorsqu'il écrit : "En toute pensée et tout discours, les axiomes aristotéliciens demeurent indispensables, non pas selon le mode souverain de la logique classique, mais selon le mode instrumental, analytique, pour effectuer les examens segmentaires et pour vérifier les énoncés partiels ; ils sont indispensables pour contrôler pas à pas, de façon rétrospective, les énoncés d'un discours ou d'une théorie. Mais ils deviennent rigidifiants ou asphyxiants dans tout énoncé complexe ou global. (...) *la complexité peut être décomposée, mais non composée selon les axiomes excluant la contradiction*"[608].

A. Une brève présentation du modèle général dans une vision synchronique

Notre but est, ici, d'examiner une représentation canonique, pertinente avec notre problématique[609], du système que constituent le créateur et son projet-entreprise nouvelle dans le processus de création, **à un moment donné**.

Le projet-entreprise nouvelle et le créateur, dans leur dialogique, sont les éléments de base de notre modèle, le lecteur n'en sera pas surpris. Le créateur conduit un processus lui permettant de réaliser son projet dans des environnements particuliers qui le contraignent, mais qu'il peut choisir et influencer. Il est un acteur stratégique. Dans une perspective d'accompagnement qui a pour but de rendre le processus plus efficace et efficient de façon à ce que le créateur atteigne une situation qu'il juge satisfaisante, c'est l'entrepreneur qui sera notre mode d'accès privilégié dans le système[610].

608 MORIN Edgar (1991), p. 198-199.

609 Rappelons que notre but est de rendre intelligible, de comprendre pour pouvoir agir, et non d'expliquer totalement de façon à prévoir.

610 En nous situant dans le champ de l'entrepreneurship, avec un point de vue de gestionnaire, il ne pouvait en être autrement. D'autres points de vue sont naturellement légitimes.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

L'entrepreneur (comme l'accompagnateur) agit dans l'instant, bien qu'il soit doté d'une mémoire (histoire) et de projets (futur projeté) ; décisions/actions sont arrêtées et accomplies dans l'instant. C'est ce qui nous a conduit à privilégier une représentation "accessible" dans la relation accompagnateur-créateur : la Configuration Stratégique Instantanée Perçue par le créateur (CSIP) qui est une adaptation de la problématique classique du management stratégique et des travaux relatifs à la modélisation des comportements de décision[611]. A un moment donné, le créateur a des perceptions, plus ou moins floues, de son ou de ses environnements, de ses capacités et de ses ressources, de ses aspirations et de ses buts. Il formulera un projet qui, pour aboutir et pour réussir, devra se situer ou n'être pas trop éloigné de la zone de cohérence de sa CSIP[612]. Le schéma suivant symbolise la relation accompagnateur-créateur passant essentiellement par l'examen de la cohérence entre le projet tel qu'il est formulé par le créateur et sa CSIP.

La forme générique de la représentation synchronique de notre système peut-être exprimée par l'axiome 5 :

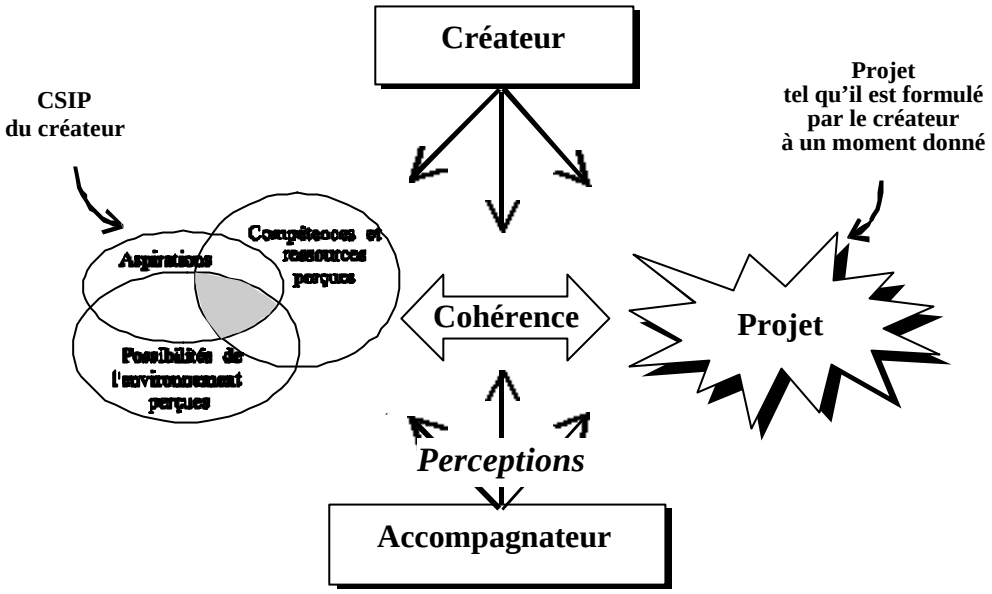
Axiome 5 : dans l'instant, le créateur (doté de caractéristiques qui lui sont propres) s'informe / décide / agit, et forme un (des) projet(s) (particulier, plus ou moins clair et formalisé) dont la matrice est la représentation qu'il a de sa configuration stratégique (buts, compétences et ressources, caractéristiques de ses environnements).

611 Waliser exprimant la pensée de Simon écrit : "Le comportement y étant décrit comme la résultante d'un « environnement interne » (champ des possibilités), de buts poursuivis et d'un « environnement externe » que l'agent doit internaliser. Plus précisément, le modèle suppose une adaptation progressive des actions à cet environnement externe à partir des résultats observés (comportement rétroactif) et s'oppose au modèle traditionnel où les actions sont sélectionnées par évaluation de leurs effets prévisibles (comportement antéroactif)". Les axiomes d'autonomie et d'auto-organisation nous conduiront à supposer que le créateur a simultanément des comportements antéroactifs et rétroactifs.
WALISER B. (1986).

612 Notre modélisation utilise de manière conjointe les notions de cohérence et de contingence. Kalika montre qu'elles peuvent être complémentaires.
KALIKA Michel (1988).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 36. La problématique de l'accompagnement

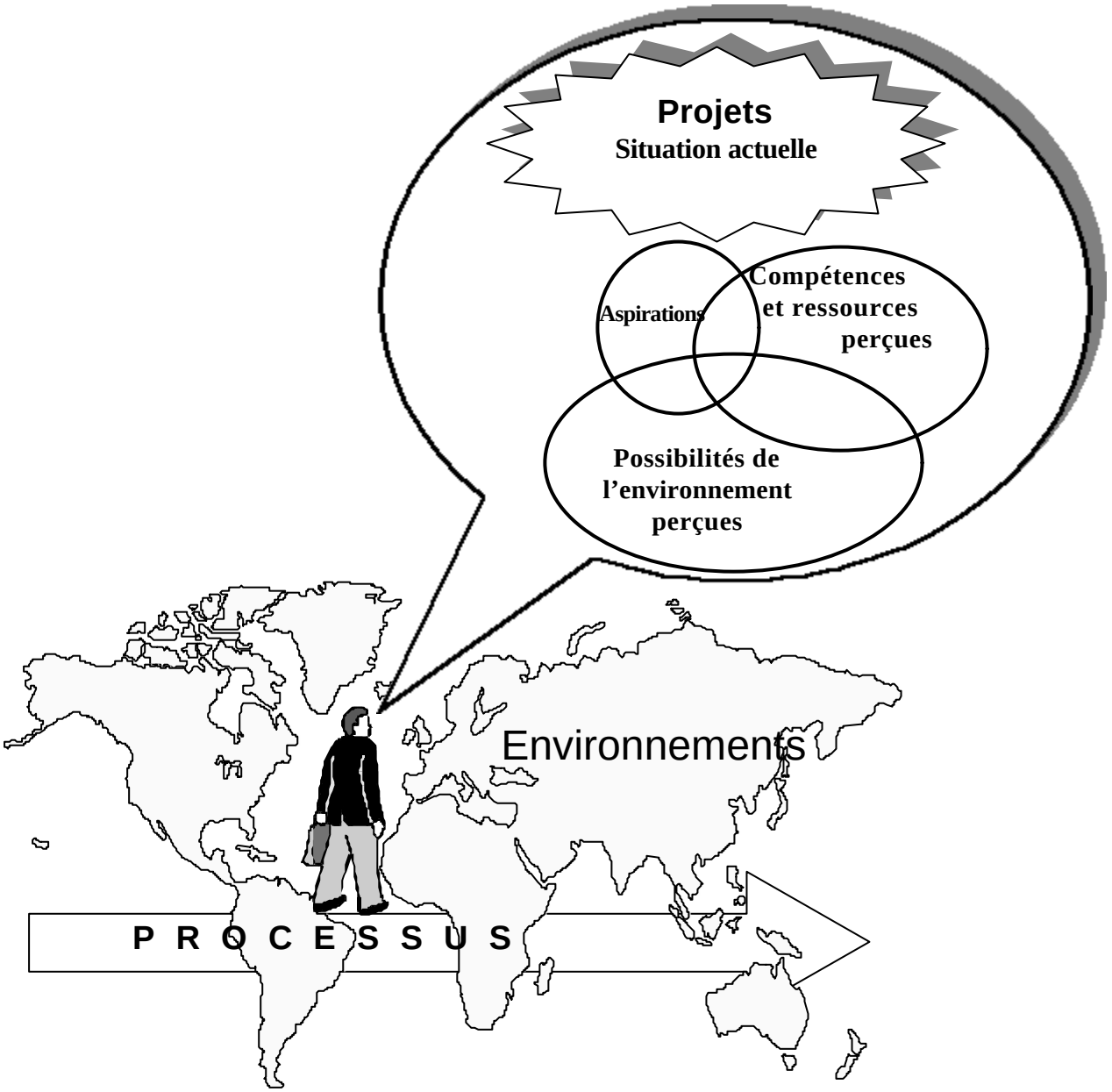


Tout au long du processus qui conduit un individu à la réalisation (ou à l'avortement) d'un projet de création d'entreprise, à la réussite, au développement ou à l'échec plus ou moins marqués de l'entreprise créée, l'acteur stratégique qu'est le créateur s'informera / décidera / agira à l'aide de son intelligence stratégique, ou de son style cognitif, en fonction des perceptions qu'il a de sa Configuration Stratégique Instantanée (CSI). Style cognitif et représentations doivent être inscrits dans le temps et dans un environnement actif évolutif (nous y reviendrons mais sans jamais perdre de vue cet aspect).

CSIP, intelligence et projet sont des structures permanentes, mais évolutives, du système. Le schéma suivant tente de représenter globalement notre modèle, dans une vision synchronique.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 37. Une vision synchronique du système



tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

B. Le créateur

L'entrepreneur est, par essence même, pour le champ scientifique de l'entrepreneurship, au centre du processus. Sa personnalité est réputée être importante, sinon centrale, pour la réussite de son projet.

1. La Personnalité et les capacités cognitives du créateur

Comme nous l'avons vu dans la première partie, ses attributs psychologiques, ses caractéristiques sociologiques... ont fait l'objet de nombreuses recherches ayant pour but de mettre en évidence ce qui serait commun aux entrepreneurs et ce qui les distinguerait des autres. La "chasse à l'heffalump" n'a toujours pas donné des résultats indiscutables, mais elle a contribué à nous faire mieux comprendre le phénomène. En nous montrant que les créateurs d'entreprise ne pouvaient pas être considérés comme étant fondamentalement différents du reste de la population[613], elle a mis en évidence la diversité, la complexité et la contingence du phénomène. Ceci nous amène à formuler l'axiome suivant :

Axiome 6 : les créateurs d'entreprise sont des acteurs stratégiques ayant des caractéristiques intra-individuelles et sociales diverses. Certaines régularités statistiques contingentes (à des types d'entreprises créées...) peuvent, cependant, être mises en évidence.

613 "Most of the attempts to distinguish between entrepreneurs and small business owners or managers have discovered no significant differentiating features".
BROCKHAUS Robert H. et HORWITZ Pamela S. (1986), p. 42.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Il s'agit d'une conception conservatrice[614] qui peut paraître paradoxale dans le champ de l'entrepreneurship[615]. Nous ne prétendons pas que ces caractéristiques intra-individuelles particulières n'existent pas, mais notre modélisation peut en faire l'économie[616]. Cependant, il n'est pas question de nier que les compétences ou les savoir-faire, les ressources, le réseau relationnel... du créateur n'ont pas d'impact sur l'acte entrepreneurial et ses performances, mais d'avancer l'idée[617] que ces compétences ne sont pas particulières aux entrepreneurs, qu'elles sont nécessaires pour toute activité de création, de conception, de mise en oeuvre et de pilotage de projets complexes...[618]

Si la littérature concernant l'entrepreneurship ne nous fournit pas directement des éléments particulièrement originaux et indiscutables concernant l'entrepreneur[619], nous pouvons nous référer à celle qui a trait à l'acteur ou au décideur confronté à la résolution de problèmes stratégiques. Personnalité et capacités cognitives font l'objet de recherches actives dans différents domaines scientifiques : psychologie, sciences de la cognition... Bien que les

614 Dans une de ses dernières contributions, Shapero écrivait : "I have said nothing of the psychology of entrepreneurs. It is not by over-sight. The more I study entrepreneurs, the more I am impressed by the great variety of kinds of people who are entrepreneurs, and the more I find it difficult to be satisfied with simple psychological profiles. Entrepreneurs are not born, they are developed. The great majority of people are capable of being made more entrepreneurial".
SHAPERO Albert (1984), p. 28.

615 Ce paradoxe est mis en évidence par Herron lorsqu'il écrit : "On the one hand, a long history of academic studies has failed to confirm empirically the existence of a strong and significant link between the characteristics of the entrepreneur and new venture preformance even though academic theory has always proceeded on the basis of existence of that link. On the other hand, venture capitalists and other who deal daily in the practical prediction and evaluation of the causes of new venture performance continue to hold to the dictum that it is the quality of the entrepreneur that ultimately determines the decision to fund a new venture". Bien que nous n'ayons pas un avis aussi tranché sur ce dernier point, nous invitons le lecteur à se reporter à notre première partie pour ce qui concerne les contaminations idéologiques relatives à l'entrepreneur et à nos contributions épistémologiques.
HERRON Lanny (1990), p. 6.

616 Des "découvertes", si elles devaient se faire, pourraient être intégrées dans notre modèle (dans la boite noire que constitue pour nous le créateur). De plus, il est nécessaire d'avoir en mémoire que notre projet vise l'accompagnement des créateurs : mesurer des paramètres intra-individuels paraît difficilement envisageable dans ce contexte (certains dispositifs d'appui tentent d'utiliser des approches de ce type en allant jusqu'à la graphologie !).

617 En attendant des résultats éventuels de la recherche montrant le contraire.

618 Cette prise de position rejoint, d'une certaine manière, les arguments avancés par Stevenson et, surtout, par Gibb, que nous avons évoqués dans notre première partie.

619 Sandberg a proposé un modèle tentant d'expliquer la performance des nouvelles entreprises (P) en relation avec les caractéristiques de l'entrepreneur (E), la structure de l'industrie concernée (IS) et la stratégie de la nouvelle entreprise (S). Les résultats de la recherche empirique semblent montrer une influence de IS et de S mais pas de E ; le titre de l'ouvrage de Sandberg (New venture performance: the role of strategy and industry structure) reflète d'ailleurs les résultats obtenus !
SANDBERG William R. (1986).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

connaissances progressent[620], il semble cependant que nous soyons encore loin de disposer d'un modèle opérationnel susceptible de s'appliquer à des problèmes aussi complexes que la création d'entreprise. Aussi, nous ne mettrons ici en évidence que les points qui nous paraissent saillants et suffisamment établis pour la **"boite noire" que constituera, pour nous, la personnalité et les capacités cognitives du créateur**[621].

A l'instar de Simon[622], nous considérerons que le créateur est doté d'une **rationalité limitée**[623] et de **conduites orientées par son environnement psychologique**.

Rationalité limitée n'est pas synonyme d'irrationnel, ni de renoncement au rationnel624. Pour les sciences de gestion, il s'agit bien d'accroître la rationalité de l'acteur quand elle permet de rendre plus efficace et plus efficient le processus de création d'entreprise. Mais cette notion implique la nécessaire prise en compte de l'incertitude, du hasard, du coût et du délai de recueil et de traitement de l'information, des connaissances limitées du créateur (et de son conseiller !)625. Rationalité limitée n'implique pas que tous les individus, dans toutes les circonstances, auront les mêmes limitations. En réponse à Simon, Sfez écrit : "Non, il n'y a pas un « human thinking » mais plusieurs à l'intérieur même de chaque individu. Ceci est affaire de circonstances, d'émotions, de buts et de croyances, indissociables de mon intelligence active, c'est-à-dire prête à se mobiliser. Pour moi, bel et bien, le « comment » est indissociable du « pourquoi »"626.(cas de via où le même individu est jugé dans son ancien travail comme un dilettante...) Au delà de la controverse entre deux scientifiques de premier plan, ceci nous concerne particulièrement. Le contenu affectif de l'acte de création d'une entreprise est important. Le créateur met en jeu sa propre image, à la fois vis-à-vis de son

620 Certains résultats semblent acquis pour ce qui concerne des tâches ou des activités simples. Mais ils ont été obtenus dans des conditions de laboratoire souvent éloignées du réel.

621 Dans la pratique, les partenaires du créateur font des inférences sur ce sujet à partir de ce qu'ils savent de l'histoire du comportement du créateur et de son comportement actuel. Certains organismes d'appui proposent aux créateurs d'utiliser des logiciels d'autoévaluation de personnalité.
CASTAGNE Maurice, LAMOURI Samir et SARTORI Dominique (1988).

622 SIMON Herbert (1983).

623 Que Simon résume ainsi : "Dans sa forme la plus simple, la théorie de la rationalité limitée est une théorie du comment vivre dans un monde infini, tout en ne disposant que de très modestes moyens de computation ; moyens qui ne dépendent pas de la taille du monde réel, mais seulement de votre environnement local et de ce que vous pouvez y faire".
SIMON Herbert (1986), p. 595.

624 "(...) il serait abusif d'attribuer à l'être une irrationalité de principe tout aussi fausse qu'une rationalité ; l'être est entre les deux et il faut l'étudier précisément dans son contexte, dans sa situation".
MOLES Abraham A. (1990), p. 255.

625 Trop souvent, un processus de création est considéré comme rationnel lorsque la création et le lancement de l'entreprise sont planifiés. La rationalité est associée à l'utilisation des méthodes de gestion enseignées dans les écoles de gestion.

626 SFEZ Lucien (1986), p. 701.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

environnement mais aussi par rapport à lui-même. Parfois, le créateur refusera de faire appel à un conseiller de façon à "se prouver" que l'objet créé est totalement sa "chose". Certains refuseront, par idéologie, toute aide issue de l'administration ou de ce qui y est, dans leur esprit, assimilé (CCI par exemple). D'autres voudront prouver que leur projet condamné par avance par l'environnement (les conseillers, le banquier...), peut tout de même réussir : ils rechercheront une sorte de revanche627. Comportement "apparemment irrationnel" pour l'observateur, mais possédant une rationalité contingente628 par rapport à un projet qui ne comporte pas que des buts d'ordre économique. Le comportement de l'acteur n'est cependant pas totalement aléatoire. Comme l'écrit Follesdal : "On choisit toujours ce qui est le mieux pour soi-même, ou, plus exactement, ce que l'on croit être le mieux pour soi-même"629.

Cette rationalité limitée ne suppose pas une parfaite cohérence des valeurs et des buts de l'acteur. Elle ne suppose pas non plus une séquence recherche et recueil de l'information, délibération, décision, action, où tout est défini, mais un ensemble de séquences actions/décisions, échelonnées dans le temps, durant lesquelles les facteurs de la décision/action, tels qu'ils sont perçus par l'acteur, peuvent évoluer[630]. Aussi, nous emprunterons à Simon la notion de **décision "satisfaisante"**[631] qui nous paraît plus appropriée à notre phénomène que la notion de décision optimale : les objectifs des créateurs sont souvent multiples, flous, contradictoires... Là encore, il ne s'agit pas de renoncer à la recherche de solutions plus habiles, ou à la recherche de l'optimum pour certaines décisions qui se prêtent à ce type de raisonnement[632], mais de constater simplement que, confronté à la résolution d'un problème complexe, non structurable et multicritère, le créateur (comme

627 L'environnement n'a pas toujours raison. Pour lui, les bons projets sont généralement ceux qui comportent peu d'incertitude.

628 Sfez précise sa pensée en écrivant : "Tant que vous n'aurez pas compris le système d'émotions, de buts et de croyances des Martiniquais, tel qu'il se révèle dans le conte antillais, vous ne pourrez pas travailler sur leur intelligence. Ou, encore, je suis très diversement intelligent selon que je fais ma déclaration fiscale ... ou que j'écrive un livre sans jamais savoir comment il va finir et sans jamais le construire à l'avance, little step by little step".
SFEZ Lucien (1986), p. 701.

629 FOLLESDALE Dagfinn (1991), p. 169.

630 Nous aurions pu également nous appuyer sur les travaux de Crozier, qui nous ont fortement influencé. Dans l'ouvrage rédigé avec Friedberg, Crozier procède à une critique des notions de rationalité et de liberté des acteurs en prônant la liberté et la rationalité toujours limitées et contingentes de l'acteur. En paraphrasant ces auteurs, nous aurions pu ajouter un sous-titre à ce travail : l'acteur et les systèmes. Cependant, notre problématique (l'acteur unique en situation de création) est fort différente de celle de Crozier.
CROZIER M. FRIEDBERG E. (1977), p. 46 et pp. 309-326.

631 Qui est, comme le souligne Lemoigne, une traduction "insatisfaisante" du néologisme satisficing proposé par Simon.
LE MOIGNE Jean-Louis (1990), p. 137.

632 Comme certains choix fiscaux.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

d'ailleurs son conseiller) est condamné à rechercher des solutions qui semblent lui convenir (provisoirement).

Enfin, nous admettrons, que **le créateur est doté d'une intelligence stratégique**[633] telle qu'elle est définie par Morin.

L'intelligence selon Morin

"Comme tout art, l'art de l'intelligence ne saurait obéir à des recettes ou programmes de réalisation. Comme tout art, il doit combiner de façon heureuse des qualités très nombreuses et diverses dont certaines sont antinomiques. Citons ici quelques unes des qualités dont le faisceau constitue l'intelligence humaine :

1) l'auto-hétéro-didactisme rapide, c'est-à-dire la capacité d'apprendre par soi-même tout en utilisant l'enseignement d'une compétence extérieure ;
2) l'aptitude à hiérarchiser l'important et le secondaire, à sélectionner le significatif et à éliminer le non-pertinent ou l'inutile ;
3) l'analyse circulaire de l'utilisation des moyens en vue d'une fin et de la convenance des moyens pour atteindre les fins, ou en d'autres termes l'aptitude à concevoir la rétroaction en boucle moyens-fins ;
4) l'aptitude à combiner la simplification d'un problème (en le ramenant à un énoncé essentiel) et le respect de sa complexité (en tenant compte des diversités, interférences, incertitudes) ;
5) l'aptitude à reconsidérer sa perception et sa conception de la situation ;
6) l'aptitude à utiliser le hasard pour faire des découvertes, et l'aptitude à faire preuve de perspicacité dans des situations inattendues ;
7) l'aptitude sherlock-holmésienne à reconstituer une configuration globale, un événement ou un phénomène à partir de traces ou indices fragmentaires ;
8) l'aptitude à supputer le futur en considérant les différentes possibilités et à élaborer des scénarios éventuels en tenant compte des incertitudes et du surgissement de l'imprévisible ;
9) la « serendipité », qui combine l'aptitude à faire preuve de perspicacité dans des situations inattendues et l'aptitude sherlock-holmésienne ;
10) l'aptitude à enrichir, développer, modifier la stratégie en fonction des informations reçues et de l'expérience acquise ;
11) l'aptitude à reconnaître le nouveau sans le réduire aux schèmes du connu et la capacité à situer ce nouveau par rapport au connu ;
12) l'aptitude à affronter/surmonter des situations nouvelles et l'aptitude à innover de façon appropriée (Spencer, Hall, Claparède ont cru pouvoir définir l'intelligence par cette seule aptitude) ;
13) l'aptitude à reconnaître l'impossible, discerner le possible, et élaborer des scénarios associant l'inévitable au souhaitable ;
14) l'aptitude à « bricoler », c'est-à-dire : a) détourner un objet, un instrument, une idée, une institution, etc., de leur système de référence et de leur finalité propre, pour les intégrer dans un système nouveau et leur donner une finalité nouvelle ; b) transformer un assemblage d'éléments pour le doter de propriétés et finalités nouvelles ;
15) de plus, l'intelligence comporte l'utilisation intelligente des ressources non intelligentes dont elle a besoin, et qui sont l'information, la mémoire, l'expérience et l'imagination ...

La prétention à traiter l'intelligence comme objet réductible à ses constituants est peu intelligente. L'intelligence est Une/Plurielle. C'est une *métis* ..."[634]

633 "Comme nous l'avons dit, l'intelligence est toujours stratégie (...)".
MORIN Edgar (1986), p. 179.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

L'intelligence, telle qu'elle est décrite par Morin, ne se laisse pas aisément mesurer. Nous la considérerons comme une "boite noire" qui n'est accessible que par ses intrants - extrants. Plusieurs raisons expliquent ce choix :

- l'état d'avancement des sciences de la cognition est insuffisant au regard de la résolution des problèmes complexes dans un monde réel ;
- l'état de la recherche empirique concernant l'entrepreneur ne nous permet pas d'utiliser des résultats incontestables ;
- même si nous disposions d'un modèle utilisable, son opérationalisation dans une relation d'accompagnement poserait problème du fait des coûts liés à la mesure (coûts en temps pour le créateur et coûts psychologiques pour la relation accompagnateur/créateur[635]) et parce que cette intelligence peut être considérée comme contingente à un projet particulier[636] et susceptible d'évoluer au cours du temps ;
- enfin, notre but n'est pas de prédire l'événement entrepreneurial, ni son plus ou moins grand succès, mais de contribuer à améliorer les pratiques d'accompagnement visant la réussite de l'acteur.

Axiome 7 : le créateur, doté d'une intelligence stratégique qui lui est propre, recherche des solutions satisfaisantes et possède une rationalité limitée[637] .

Au cours du processus de création qui peut durer de nombreux mois, voire des années, le créateur devra réaliser des apprentissages qui le modifieront peu ou prou. Qui dit stratégie et intelligence, au sens de Morin, dit nécessairement apprentissage. C'est ce que reconnaissent, aujourd'hui, de nombreux chercheurs dans le champ de l'entrepeneurship[638]. Graham, Long et McMullan écrivent : "Some educators have provided a third definition of the venture development problem. Until recently entrepreneurs were assumed to be a special breed of people with an almost in-build natural ability to develop ventures. The myth of the naturally

634 MORIN Edgar (1986), pp. 179-180.

635 Le créateur serait alors jugé par l'accompagnateur.

636 La problématique d'accompagnement pourrait alors être : comment faire évoluer le projet pour qu'il s'ajuste (congruence ou fit) à la forme d'intelligence du créateur.

637 Dans cette conception, un décideur est rationnel lorsque sa démarche est conforme à ses objectifs (pas toujours ceux qui sont annoncés à l'accompagnateur) et aux perceptions qu'il a de la réalité.

638 MACMILLAN Ian C. (1986) ; GARTNER William B. (1984) ; GASSE Yvon (1984).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

knowledgeable entrepreneur has now given way to our understanding that entrepreneurs learn like the rest of us. Entrepreneurs can learn not only from their mistakes and from informal mentors but also they are susceptible to learning by reading and through formal education designed for their purposes."[639]

Axiome 8 : tout au long du processus le créateur devra procéder à des apprentissages susceptibles de le changer.

2. Les compétences et les ressources[640] du créateur

Durant tout le processus de création et de développement de l'entreprise, l'entrepreneur devra mobiliser des ressources et utiliser des compétences qui se sont constituées tout au long de son histoire personnelle, il pourra également tenter de les faire évoluer. Du fait de la diversité du phénomène, ces compétences et ces ressources doivent être conçues dans une perspective contingente à un projet et à des environnements particuliers. Comme nous l'enseigne le management stratégique, les facteurs clés de succès, comme les compétences distinctives, permettant de réussir sur un marché sont variables et contingents à un métier, à un secteur ou à un groupe stratégique.

Axiome 9 : du fait de l'hétérogénéité du phénomène, les compétences et les ressources que le créateur devra posséder, acquérir ou pouvoir mobiliser sont diverses : des régularités contingentes peuvent cependant être repérées.

639 GRAHAM James B., LONG Wayne A. et MCMULLAN Ed W. (1985), p. 500.

640 Nous aurions pu également utiliser le terme générique de "capacités" (capabilities), tel qu'il est défini par Ansoff.
ANSOFF Igor (1979).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Les résultats de la recherche empirique montrent que l'expérience professionnelle et, notamment, l'expérience acquise dans le secteur dans lequel le créateur développe son projet, est un facteur statistiquement associé au choix du projet, à sa survie et à sa réussite[641]. Les compétences et les ressources du créateur constituent à la fois une contrainte ou un déterminisme[642] et des sources possibles d'opportunités. Tout au long d'un processus de création et de développement, différentes compétences et ressources sont susceptibles de devoir être mobilisées. De manière succincte, et sans que la liste soit exhaustive, les compétences[643] et les ressources d'un créateur peuvent être analysées de la manière suivante :

compétences :

- savoir-faire professionnels et techniques,
- savoir-faire de gestion et de direction ;

ressources :

- financières (capital disponible, revenus assurés en dehors des activités professionnelles du créateur par des revenus du capital ou du conjoint, ASSEDIC...),
- moyens logistiques et techniques à disposition (par l'ancien employeur ou possédés par le créateur),
- brevets...
- réseau relationnel (familial, de travail, ethnique, politique, religieux, amical, de loisir...).

641 Ce qui rejoint la théorie des économies de champ proposée par Lewis. C'est également ce que font remarquer Horovitz et Pitol-Belin lorsqu'ils écrivent : "Pour exercer avec succès le métier de chef d'entreprise, l'expérience, les années d'apprentissage à différents postes de responsabilité ou encore les leçons tirées des difficultés ou des erreurs sont déterminantes".
HOROVITZ Jacques et PITOL-BELIN Jean-Pierre (1984), p. 1. ; LEWIS W.W. (1984). ; ANASTASSOPOULOS J.P., BLANC G., NIOCHE J.P., RAMANANTSOA B. (1985), p. 50.

642 Nous aurions pu exploiter la notion d'habitus proposée par Bourdieu et, notamment, les notions de capital économique, culturel, social et symbolique (et le capital corporel : santé, séduction, capacité de travail..). La démarche de Bourdieu est proche de celle que nous tentons de développer, du fait de son parti pris stratégique et de la prise en compte de la diachronie. Cependant, la théorie de l'habitus ne permet d'expliquer qu'un certain type de création, elle nous paraît spécifique à une approche sociologique (groupe) des comportements se reproduisant, elle n'explique pas les ruptures. Pour une synthèse de la théorie de l'habitus le lecteur pourra se reporter à : DURAND Jean-Pierre et WEIL Robert (1989), pp. 187-204.

643 Dans une problématique d'accompagnement, il est parfois difficile d'apprécier ces compétences, surtout lorsqu'elles concernent des projets très techniques. Il y a alors un fort risque de "halo technologique" comme le souligne Ramus.
RAMUS Vincent (1988), p. 67.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Ce dernier point paraît avoir une grande importance pour notre phénomène. Il est particulièrement étudié aujourd'hui[644], sans que les résultats de la recherche empirique soient, à notre avis, convaincants[645]. Le réseau relationnel de l'entrepreneur a un statut particulier dans notre modélisation. Il lui permet de réunir des ressources financières[646], mais aussi de décrocher les premières commandes, d'obtenir de meilleures conditions d'approvisionnement, de trouver des locaux, de se procurer le plus souvent gratuitement les conseils et les compétences qui lui manquent, d'obtenir des informations... De plus, ce réseau relationnel est susceptible de modeler les buts du créateur en lui procurant des exemples de rôle. De ce fait, il fait office de filtre[647] structurant le système d'information et de finalisation du créateur[648].

C. Le projet-entreprise nouvelle

A un instant donné, l'acteur vit une situation professionnelle, familiale ... qui peut l'amener à concevoir un ou des projets[649] de changement. Pour ce qui nous concerne, nous nous intéressons à un type de projet particulier : la création d'une entreprise. Ce projet a des caractéristiques spécifiques que nous avons déjà évoquées, mais qu'il nous faut cependant développer davantage. Le système que constitue la dialogique créateur/projet-entreprise nouvelle ne se laisse pas disjoindre facilement, aussi, derrière le projet, le créateur apparaîtra toujours, le processus ou l'environnement aussi.

644 ALDRICH Howard et ZIMMER Catherine (1985) ; ALDRICH Howard, ROSEN Ben et WOODWARD William (1987) ; DUBINI Paola et ALDRICH Howard (1991) ; BUTLER John E. et HANSEN Gary S. (1991).

645 Les difficultés liées à la mesure et l'absence de prise en compte de la contingence sont, sans doute, responsables de cet état de fait.

646 La famille et les amis sont la seconde source de financement du capital (et de caution) des jeunes entreprises, après l'épargne personnelle. Pour certaine ethnies ou minorités le système de la tontine représente une source incontournable de financement.

647 L'importance du relationnel ou de l'interpersonnel, pour le recueil de l'information et donc pour la décision et l'action, a déjà été soulignée par Mintzberg dans ses travaux concernant le travail des dirigeants.
MINTZBERG Henry (1975).

648 C'est pourquoi les structures d'appui à la création d'entreprise s'assignent pour objectif de permettre aux nouveaux entrepreneurs de s'insérer plus rapidement et plus efficacement dans les réseaux pertinents avec leur projet. Les systèmes de parrainage et les clubs de créateurs d'entreprise contribuent largement à cette insertion.
ALBERT Philippe (1990).

649 Projet souvent flou en début de processus qui s'apparente plus à un dessein, projet qui se précise en cours de route en se formalisant à l'aide d'un plan d'affaires, pour éventuellement se concrétiser par l'apparition d'une entreprise nouvelle. Koenig propose une courte synthèse concernant la notion de projet.
KOENIG Gérard (1990), p. 41 ; voir aussi : BOUTINET Jean-Pierre (1992) ; GOGUELIN Pierre et KRAU Edgar (1992).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Créer et faire vivre une entreprise supposent de fabriquer des produits (services) dans des conditions acceptables, de les vendre tout en dégageant un résultat financier permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, d'assurer l'équilibre des flux financiers... Comme toute entreprise, l'entreprise nouvelle doit pouvoir développer des avantages compétitifs ayant une réelle valeur et une certaine pérennité. Tout ceci est nécessaire, mais fait partie de la gestion en général[650]. Nous ne tenterons, ici, que de cerner ce qui pourrait être commun et spécifique aux entreprises nouvelles, ou plutôt les traits qui nous semblent devoir être particulièrement pris en compte lors de la naissance d'une entreprise *ex nihilo*.

1. Quelques considérations générales

Les entreprises nouvelles sont de **petite taille.** Ceci n'est pas spécifique aux entreprises nouvelles, cependant, nous pouvons sans grands risques affirmer que toutes, pendant un temps plus ou moins court, auront été de petite taille et que la plupart le resteront. Cette petite taille interdit aux jeunes entreprises de s'attaquer à certains marchés (par exemple, les marchés globaux pour lesquels les économies d'échelle ou de champ sont importantes[651]). Du fait de sa nouveauté et de sa petite taille, les partenaires de la jeune entreprise prendront en considération l'entrepreneur plutôt que l'entreprise, entreprise et entrepreneur sont alors souvent confondus. Le dirigeant imprimera sa propre culture à la nouvelle entreprise. Ainsi, disjoindre la nouvelle entreprise de son dirigeant (ou de son équipe dirigeante), c'est, en utilisant une problématique issue de l'étude de la grande entreprise, en adoptant une vision analytique, rendre peu intelligible le phénomène de la création d'entreprise.

Par rapport à d'autres types de création, la création d'une entreprise expose l'entrepreneur à une sanction rapide et parfois brutale[652] du marché et de l'environnement en général. Pour subsister, il devra assez rapidement tirer du marché les moyens financiers permettant à la jeune entreprise de survivre : les entreprises nouvelles sont **fragiles**. Il paraît aujourd'hui établi que la probabilité de défaillance, ou plutôt de disparition, d'une entreprise est d'autant plus forte qu'elle est de création récente. Cependant, il ne s'agit pas d'un phénomène homogène. Certains facteurs sont associés statistiquement à la survie (le risque de disparition rapide est

650 Que tout accompagnateur doit nécessairement connaître.

651 Tout du moins en utilisant les mêmes formules stratégiques que les concurrents en place.

652 En fait, de nombreux dépôts de bilan se traduisent par une liquidation immédiate, surtout lorsque c'est un tiers (URSSAF...) qui a provoqué la cessation de paiements. En quelques minutes, un tribunal de commerce pourra mettre un terme à plusieurs années d'efforts (et d'erreurs ?).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

plus élevé pour certains secteurs d'activité[653] ; l'accompagnement semble augmenter les chances de survie[654]...).

Enfin, les entreprises nouvelles bénéficient aujourd'hui, dans de nombreux pays, d'avantages particuliers en terme de financement (direct ou indirect au travers de leurs créateurs), d'allégements fiscaux, d'accès privilégié au conseil ou à la formation... L'environnement, essentiellement la puissance publique, les considère comme différentes des autres et comme devant être aidées de manière discriminatoire en raison de spécificités supposées.

a) L'objet créé n'est pas figé, il est en évolution

Au début du chapitre III, nous avons abordé les problèmes liés à la définition de la création d'entreprise au regard du temps. Nous avons vu que l'analogie démographique était dangereuse. Il en va de même de la métaphore de l'architecte et de son projet[655]. En effet, au delà du processus, non seulement l'objet n'échappe pas à son concepteur, mais le concepteur sera celui qui le mettra en oeuvre. L'objet n'est pas figé après sa naissance. Les travaux de l'INSEE, ainsi que les travaux analogues faits de par le monde[656], montrent que la plupart des entreprises demeureront de très petite taille. Dans ces cas, l'entrepreneur exploitera le potentiel qu'il a créé, en s'adaptant, quand cela est nécessaire, aux évolutions de son marché et de son métier. Il n'en va pas de même pour les entreprises qui nous intéressent, celles qui, bien que commençant par être des (toutes) petites entreprises, vont se développer. L'analogie biologique, que nous avons proposée, pourrait laisser supposer que ces entreprises seraient d'une certaine manière "génétiquement" programmées. Bien que la recherche empirique ait tenté de mettre en évidence certaines régularités statistiques concernant le profil des créateurs

653 Le secteur du bâtiment connaît plus de disparitions rapides que l'industrie...
CALLIES Jean-Marie (1988a).

654 Ceci est souligné par de nombreux auteurs. Viennet, commentant les résultats d'une étude lourde, conduite par l'INSEE, concernant les jeunes entreprises, écrit : "(...) ceux qui prennent la précaution de s'entourer des conseils de spécialistes marquent des points sur ceux qui dédaignent ces avis. Leur quotient de survie à 4 ans (pour 100 entreprises vivantes à un an) dépasse de 12 à 17 points celui des seconds". Cornudet ajoute, avec sans doute un peu d'optimisme : "La forme la plus achevée de l'accompagnement est le parrainage. L'ANCE est formelle : un créateur qui reçoit l'appui d'un parrain, lui-même créateur d'une entreprise ou encore directeur financier d'une grande société, a pratiquement 100% de chance de faire vivre son entreprise au-delà de quatre ans". Il est cependant difficile d'attribuer au seul accompagnement l'augmentation des chances de survie des jeunes entreprises. Les entrepreneurs les plus ouverts sur leur environnement et utilisant des réseaux sont réputés avoir de meilleures performances que les autres. Là encore il s'agit sans doute d'une interaction.
CORNUDET Cécile (1991) ; VIENNET Henri (1990).

655 Ou de la gestion des grands projets : construction d'un stade, organisation d'une grande manifestation... Contrairement à certains "produits", qu'évoque Bernard-Weil, la nouvelle entreprise ne peut pas "rompre le cordon ombilical et conquérir son autonomie" tant que la phase entrepreneuriale ne s'est pas achevée.
BERNARD-WEIL Elie (1988), p. 12.

656 BIRCH David (1987) ; PHILLIPS Bruce D. et KIRCHHOFF Bruce A. (1989) ; STOREY D.J. et JOHNSON S. (1987).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

étant à l'origine de ces entreprises, elle montre également que l'idée qui a fait la réussite, parfois spectaculaire, de l'entreprise n'est pas nécessairement l'idée qui a été à l'origine de la création de l'entreprise. Il y a bien eu de ce fait une double (ou triple...) création[657]. Après avoir examiné 122 cas d'entreprises ayant eu des réussites spectaculaires, Vesper écrit : "Implementation of big ideas in major corporate successes seems more often to come later in development of the company, as opposed to at startup point. This appear to support, for would-be entrepreneurs, a "sidestreet theory", which argues that to start an ambitious growth-oriented company it can be logical to begin in a prosaic line of work with modest goals because doing so can be like entering an avenue down whose sidestreets lie great opportunities that cannot be seen until travelling a ways"[658]. La conclusion de Vesper nous paraît excessive, le créateur ambitieux peut fort bien, en suivant ce conseil, s'engager non pas sur un boulevard mais dans une impasse. De plus, dans un emploi salarié, il peut parfaitement se trouver déjà sur un boulevard qui lui permet de repérer des opportunités : les exemples de ce type abondent (Compacq, Sun...).

Axiome 10 : le devenir de l'entreprise créée n'est pas totalement programmé "génétiquement" : cela est particulièrement vrai pour les jeunes entreprises innovatrices se développant de manière importante.

b) La diversité des entreprises créées

Si, comme nous venons de le voir, l'entreprise créée ne peut pas être considérée comme un objet achevé (comme le serait une sculpture par exemple ou un roman), est-il possible de traiter de la jeune entreprise ou faut-il nécessairement parler des jeunes entreprises ?

Les travaux statistiques ou économiques mettent en évidence la diversité des implantations, des secteurs économiques... Des tentatives nombreuses ont été faites pour dégager des typologies relevant d'une problématique : "qui crée quoi ?". D'autres recherches traitent de secteurs particuliers, des entreprises innovatrices, des entreprises de technologie avancée, des entreprises à fort potentiel de croissance, des entreprises franchisées, des entreprises créées par des entrepreneurs issus de certaines minorités... Elles supposent toutes, implicitement le

657 Cette idée, au demeurant banale, pose de redoutables problèmes à la recherche empirique. Elle est développée par Ronstadt dans ses différentes publications sous le vocable "corridor principle".
RONSTADT Robert (1988).

658 Sur un échantillon de 122 entreprises, ayant particulièrement réussi en terme de croissance et de profits, 30 seulement ont bâti leur succès sur l'idée qui a été à l'origine de la création de l'entreprise.
VESPER Karl (1989), p. 341.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

plus souvent, que ces entreprises sont, en définitive, différentes des autres ou qu'il existe des différences à l'intérieur même de certaines populations[659]. Il paraît logique que la variété des entreprises nouvelles soit au moins aussi importante que celle des entreprises existantes[660]. Les listes suivantes suffiront largement pour soutenir l'axiome que nous énoncerons plus tard.

Variété des environnements :

- fragmenté, spécialisé, volume, impasse ;
- dynamique et incertitude ;
- hostilité de l'environnement et riposte des concurrents ;
- maturité du métier ;
- type et importance des barrières à l'entrée ;
- structure de la concurrence ;
- importance des aspects légaux et réglementaires ;
- ...

Variété des caractéristiques internes :

- forme juridique et répartition du pouvoir ;
- importance des moyens à mobiliser et des coûts irréversibles ;
- structure des coûts et potentiel de profitabilité ;
- complexité de l'entreprise ;
- taille de l'enjeu pour le créateur et possibilité de pratiquer des stratégies incrémentales ;
- recours à l'innovation et aux technologies avancées ;
- ...

659 Ce problème peut être négligeable pour certaines problématiques (lorsqu'il s'agit de mesurer la contribution des jeunes entreprises à la création d'emplois...), mais pour notre problématique il est central. Le travail de Marion qui s'intéresse à l'évaluation des projets de création d'entreprise à fort potentiel de développement ou innovante, dans une perspective d'accompagnement, en témoigne.
MARION Stéphane (1989).

660 Voire plus importante, si nous tenons compte de celles qui disparaîtront par inadaptation ou de celles qui sont des "mutantes".

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

La combinatoire de ces différents critères conduit à un très grand nombre de configurations possibles[661] et, donc, à une variété des entreprises nouvelles très importante. Ceci nous conduit à proposer l'axiome suivant :

Axiome 11 : du fait de leur variété, les entreprises nouvelles doivent être considérées comme hétérogènes. Il n'y a pas une voie unique pour créer une entreprise.

Cet axiome a, notamment, deux conséquences :

D'abord, la variété des entreprises créées entraîne une grande diversité des impacts de la création d'entreprise sur l'environnement en terme :

- de nombre et de qualité des emplois nouveaux ;
- de richesse supplémentaire générée ;
- de ressources nouvelles pour les collectivités locales ;
- de progrès technologique ;
- d'équilibre des échanges régionaux ou internationaux ;
- de changement dans l'équilibre concurrentiel au sein d'un secteur ;
- de conséquences sur la qualité de l'environnement...

Ensuite, la variété des entreprises créées implique la variété des problèmes à résoudre pour les créateurs en terme de : ressources à mobiliser ; facteurs clés de succès ; compétences à mettre en oeuvre... Il n'est donc pas étonnant que les profils des entrepreneurs soient très divers[662].

Les axiomes 6 (diversité des entrepreneurs) et 11 sont naturellement liés par la dialogique créateur/projet-entreprise nouvelle (axiome 3). Pour que cette diversité s'exprime, il est nécessaire que l'espace-temps dans lequel se déroule le phénomène soit propice[663]. La création d'entreprise, et plus généralement l'entrepreneurship, contribuent à augmenter la diversité des formules efficaces.

---

661 De ce point de vue, une analogie féconde peut être faite avec la pratique sportive. Qu'y a-t-il de commun entre le projet de gagner la coupe d'Europe de football ou la coupe America, gagner le 5000 mètres aux championnat du monde, jouer au football en division d'honneur, pratiquer le tennis ou le tir à l'arc en amateur ?

662 C'est ce que Brockhaus et Horwitz soulignent en écrivant : "It would appear from the research findings that the characteristics of the aspiring entrepreneur vary depending upon the nature and scope of the business venture".
BROCKHAUS Robert H. et HORWITZ Pamela S. (1985), p. 44.

663 Les contraintes politiques et réglementaires peuvent limiter singulièrement cette diversité potentielle, un environnement "pauvre" provoque le même résultat...

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Axiome 12 : la diversité du phénomène est d'autant plus importante que l'environnement dans lequel il se déroule est développé économiquement, complexe, turbulent et qu'il permet à l'initiative privée de s'exprimer sans entrave[664].

Nous ne développerons pas cet aspect qui ne concerne notre projet de modélisation que comme une toile de fond.

Les axiomes 3, 6 et 11 se combinent pour renforcer l'idée que tenir un discours général sur la création d'entreprise *ex nihilo* n'a pas grand sens, tant d'un point de vue scientifique[665] que pour l'intervention (en particulier dans notre problématique). Il n'y a pas de "one best way" puisque les projets[666] et les individus sont différents. Ce constat orientera notre démarche vers la recherche de la cohérence entre le profil de l'entrepreneur et son projet se situant dans des environnements particuliers. La recherche de configurations ou de typologies est une voie de recherche qui est complémentaire de la nôtre[667], le travail de Marion[668] va dans ce sens, pour un objet de recherche qui est identique à celui qui nous intéresse.

2. Les spécificités de la phase d'émergence des entreprises vues au travers du projet

Pour que notre modélisation ait un sens, il est nécessaire que les créations d'entreprise *ex nihilo* aient des points communs distinctifs, ou, pour le moins, des dimensions communes à

664 Complexité, turbulence, liberté... et diversité sont sans doute en forte interaction.

665 Ceci avait déjà été souligné par Timmons.
TIMMONS Jeffry A. (1978).

666 Les stratèges ont admis cette diversité depuis longtemps. Porter souligne que, même à l'intérieur d'un secteur, : "(...) il existe de nombreuses sortes différentes de stratégies potentielles rentables. Des stratégies qui réussissent peuvent reposer sur une grande diversité d'obstacles à la mobilité ou de démarches pour s'adapter aux forces de la concurrence".
PORTER Michaël E. (1982), p. 159.

667 Les typologies permettent d'instrumenter un modèle général pour un projet dans un espace-temps particulier. Les typologies sont utiles lorsqu'elles sont considérées comme des heuristiques permettant à l'accompagnateur de raisonner par analogie et différences par rapport à une ou plusieurs configurations.

668 MARION Stéphane (1989).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

prendre en compte pour comprendre un cas particulier. Avant d'examiner ces différentes dimensions, quelques remarques sont nécessaires.

- Ces dimensions sont toutes liées aux critères retenus pour définir l'entrepreneurship et la création d'entreprise *ex nihilo* dans notre première partie : création de valeur, nouveauté, indépendance, changement...
- Pour un cas particulier, à un moment donné du processus, les caractéristiques de ces dimensions, leurs "niveaux", seront plus ou moins marqués.
- A un moment donné, l'examen d'un projet, ou plus exactement de la dialogique créateur/projet, permettra au créateur, comme à son conseiller, d'apprécier ces différentes dimensions, mais ils pourront également agir pour en modifier les caractéristiques.
- Elles ne sont pas indépendantes les unes des autres, agir sur l'une permet souvent de modifier l'état d'une ou de plusieurs autres dimensions.
- Ces dimensions sont relatives au projet, mais il s'agit d'un mode d'accès privilégié dans le système pour une relation d'accompagnement, aussi le processus, l'environnement (*hic et nunc*) et le créateur seront toujours présents[669].
- Il ne s'agit pas d'une liste à prétention exhaustive.

L'entrepreneurship comme la création d'entreprise *ex nihilo* entretiennent des liens de proximité ou de recouvrement potentiel de champ avec différents domaines : la gestion de la PME, l'innovation ou le lancement d'activités nouvelles dans le cadre de la diversification, le management de la transition (ou du redressement) en période de crise... L'exposé qui va suivre est donc basé sur le savoir accumulé dans ces différents domaines, sur celui concernant la création d'entreprise, mais aussi sur notre expérience pratique de l'accompagnement des créateurs. Chaque dimension sera évoquée plutôt que traitée au fond, afin de ne pas nous éloigner de notre projet de modélisation général canonique.

a) La nécessité de mobiliser des ressources pour créer un potentiel nouveau

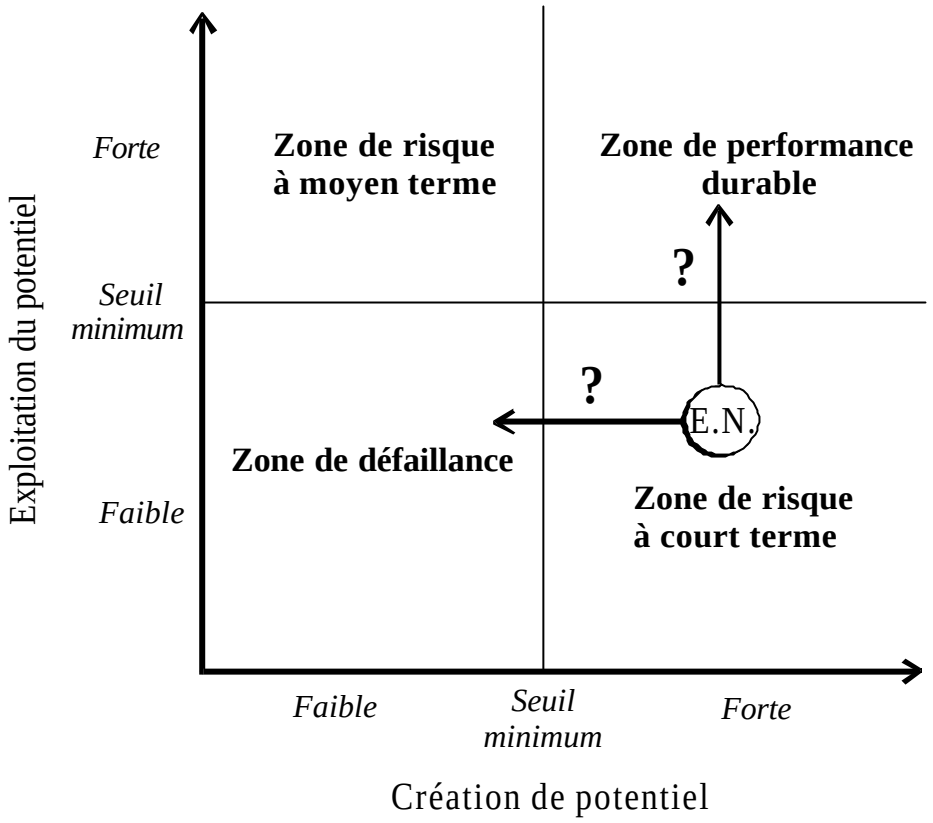
Les entreprises nouvelles doivent créer un potentiel nouveau qui ne sera exploité que par la suite. De ce fait, elles se trouvent nécessairement dans une zone de risque à court terme, si nous utilisons un schéma, proposé par Martinet[670], pour cette phase particulière de la vie des entreprises.

Figure 38. La création et l'exploitation du potentiel (d'après Martinet)

669 Le système ne se laisse pas décomposer. Une des manières de "faire" est de privilégier un élément d'accès au système.

670 MARTINET A.C. (1983), p. 23.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006



tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Ceci constitue une des principales explications du taux de défaillance important des jeunes entreprises. Nous n'entrerons pas ici dans le détail des connaissances classiques de la gestion des investissements...[671] Toutefois, il nous faut souligner quelques aspects nous semblant particulièrement importants pour notre phénomène. Avant de pouvoir générer des ressources (de l'énergie) qui permettront au projet-entreprise nouvelle d'assurer sa survie et son développement éventuel, il sera nécessaire d'en mobiliser d'autant plus que :

- le projet nécessite la mise au point d'un produit et/ou d'un processus de production et de commercialisation conduisant à des frais d'études, de prototype, de test, de dépôts de brevets, d'obtention d'autorisations ou d'agrément... ;
- le projet est de taille importante[672] et nécessite le financement d'immobilisations et de Besoins en Fonds de Roulement (BFR) substantiels[673] ;
- les coûts cachés de création[674] ou de mise en place de ce potentiel sont élevés ;
- les coûts des erreurs éventuelles liées à l'inexpérience du créateur sont grands[675] ;
- les coûts engendrés par la nécessité de surmonter des barrières à l'entrée sont importants[676].

La plupart de ces coûts peuvent être considérés comme des coûts irréversibles (sunk costs)[677]. Partant de rien, les jeunes entreprises doivent être capables de supporter ces coûts

[671] De très bonnes synthèses de ces problèmes peuvent être consultées dans l'ouvrage de Martinet et dans les différents manuels traitant de la création d'entreprise.
MARTINET A.C. (1983), pp. 149-156.

[672] Projet ne pouvant pas être mis en oeuvre d'une manière incrémentale, mais nécessitant, dès le départ, une capacité de production importante et l'embauche de personnels (indivisibilité et spécificité des actifs, masse critique nécessaire...). Créer un centre de vacances ou une unité de ionisation de produits alimentaires et médicaux en sont des exemples, parmi d'autres.

[673] JOVANOVIC Boyan (1982).

[674] Ces coûts sont multiples. Ils se traduisent directement ou indirectement en terme monétaire : recherche d'un lieu d'implantation ; recherche des fournisseurs ; mise en place d'une force de vente ; sous-utilisation d'un potentiel de production ; difficultés pour rendre opérationnel l'outil de production ; formation sur le terrain du personnel embauché ; pertes liées au délai pour atteindre le seuil de rentabilité ; coûts de pénétration du marché ; frais financiers élevés dûs à l'impossibilité de bénéficier d'un crédit fournisseur et aux conditions bancaires ; coûts de mise en place d'un système de gestion...

[675] Ces erreurs peuvent avoir un double effet se traduisant par des pertes financières : pertes directes (reprise de marchandises livrées non conformes...) et pertes indirectes (perte de confiance des clients et des partenaires en général, allongement du délai pour atteindre le seuil de rentabilité...).

[676] C'est notamment le cas des projets se situant sur des marchés de produits différenciés avec de forts coûts de transfert : pour surmonter ces barrières à l'entrée il sera nécessaire d'offrir aux clients potentiels des avantages importants (en terme de prix, de services associés...).

[677] Cette traduction de la notion de sunk costs est insatisfaisante.
RAINELLI Michel (1989), p. 59.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

(ces pertes[678]) et ce déséquilibre des flux de trésorerie qui ne peuvent pas être compensés par une activité existante. Si cette nécessité de mobiliser des ressources pour créer un potentiel nouveau est toujours présente, elle est plus ou moins prégnante selon les projets. De plus, les caractéristiques de l'environnement[679], du créateur[680] et du processus de création[681] pourront, pour un projet particulier, avoir une grande influence sur ces coûts, sur l'importance des ressources à mobiliser et, donc, sur les risques de mortalité infantile.

b) Les barrières à l'entrée

Les entreprises nouvelles peuvent être considérées comme de **nouveaux entrants**, tout comme les firmes existantes poursuivant une stratégie de diversification. De ce fait, elles auront à surmonter des barrières à l'entrée[682] qui seront, selon les cas, plus ou moins importantes. Pour certaines créations, se situant sur des marchés fragmentés (marchés disputables[683]), elles seront très faibles[684], alors que pour d'autres (produits différenciés, coûts de transfert et coûts irréversibles importants...) ces barrières seront plus difficiles à surmonter. Cependant, en matière de création d'entreprise[685], **cette notion doit être utilisée avec précaution et toujours de manière relative** (par rapport au créateur, au processus et aux caractéristiques

678 C'est ce qui avait fait dire à de nombreux observateurs que l'exonération durant trois ans de l'impôt sur les bénéfices pour les sociétés nouvelles était une mesure sans impact sur le phénomène et peu onéreuse pour l'Etat, dans la mesure où les jeunes entreprises ne commencent à générer des bénéfices substantiels qu'au bout de quelques années. Ceci a conduit les pouvoirs publics à prolonger la durée de cette exonération (partielle à partir de la troisième année) à cinq ans.

679 L'environnement peut "prendre à sa charge" une part de ces coûts sous forme de subventions, d'avantages liés à des systèmes de pépinières... ou, au contraire, pénaliser le nouvel entrant.

680 L'expérience et la réputation du créateur peuvent abaisser ces coûts ; il peut également mobiliser sur son projet des énergies "gratuites" (amis, relations de travail...).

681 Le créateur peut bénéficier d'une procédure d'essaimage (volontaire de la part de l'essaimeur ou involontaire !), de dispositifs d'accompagnement...

682 La (ou les) théorie des barrières à l'entrée a été très largement diffusée, il est possible de se reporter à : VANNESSON Pascal (1990) ; RAINELLI Michel (1989) ; BAIN Joe S. (1956) ; CAVES R.E. et PORTER M.E. (1977) ; MCGEE John et THOMAS Howard (1986).

683 Un marché est dit contestable ou disputable (marché parfaitement disputable) lorsqu'il n'y a pas de barrière à l'entrée et à la sortie. Les coûts baissant avec les quantités produites conduisent à une situation de monopole qui est alors économiquement la plus efficiente (défense des monopoles et attaque des lois anti-trust)... Théorie très "contestable" dans la pratique !
BAUMOL W., PANZAR J. et WILLIG R. (1982).

684 Mais, cependant, toujours existantes du fait de l'information imparfaite (rationalité limitée), de l'équivocité que nous aborderons par la suite et des coûts spécifiques de lancement.
YAO Dennis A. (1988).

685 Et sans doute aussi de manière générale comme le laissent entrevoir les travaux de Yip.
YIP Georges (1982).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

de l'environnement à un moment donné)[686]. En effet, les entrepreneurs utilisent leur métis, tentent d'exploiter les imperfections du marché, les niches, les opportunités... pour surmonter ces barrières[687] et ainsi contourner les "lois" du marché[688]. Quelques exemples illustreront notre propos.

- Les activités à forte intensité capitalistique engendrent, d'ordinaire, une barrière à l'entrée constituée par le montant de l'investissement initial qui limite le nombre des entrants potentiels, et qui provoque des coûts de lancement liés à l'atteinte du point mort[689]. Mais ceci peut être une opportunité pour la création d'une entreprise lorsque, dans un secteur en fin de crise[690], du matériel d'occasion de bonne qualité se trouve disponible à des prix extrêmement bas. Ainsi, pendant une durée limitée, les nouvelles entreprises achetant ce matériel disposeront d'un avantage compétitif temporaire de premier ordre pour entrer sur le marché (avantage au nouvel entrant), la règle du jeu s'inverse momentanément.
- Les créations d'entreprise qui ont pour base une innovation peuvent provoquer l'apparition de nouveaux secteurs ou de niches nouvelles dans un secteur, niches pour lesquelles les barrières à l'entrée sont différentes, ou pour lesquelles l'avantage d'être un pionnier est important[691]. La manière de faire des entrepreneurs (entrer directement sur le marché sans étude préalable) peut constituer une façon de surmonter des barrières qui pourraient paraître infranchissables. Nous développerons ce point lorsque nous aborderons la question de l'incertitude.
- Dans certains cas, bien que l'entreprise soit nouvelle, elle ne peut pas être considérée comme un nouvel entrant lorsque le créateur, possédant une grande réputation et un réseau de relations important, apporte sa propre crédibilité à l'entreprise. Ceci est particulièrement vrai

686 Disjoindre le système (créateur/projet) ne permet pas de le comprendre. C'est sans doute ce qui explique les difficultés rencontrées par les recherches empiriques, notamment par celles qui tentent d'expliquer la performance de l'entreprise (P) par les caractéristiques de l'entrepreneur (E), des stratégies (S) et de la structure de l'industrie (SI).
SANDBERG William R. (1986).

687 Cooper et al montrent comment certaines jeunes entreprises peuvent s'attaquer à de tels marchés en utilisant de nouvelles manières de faire. Il écrivent : "We suggest that this concept of the niche, althrough descriptive of the strategies of many small firms, is unduly limiting; in fact, it does not describe the strategies of some of the most successful new and small companies. Under some conditions, and for some firms, exceptional opportunities exist for *competing directly* with large established companies".
COOPER Arnold, WILLARD Gary et WOO Carolyn (1986), p. 248.

688 Nous retrouvons ici la fonction de l'entrepreneur schumpeterien.

689 PHILIPPS Bruce D. et KIRCHHOFF Bruce A. (1989) ; ACS Zoltan J. et AUDRETSCH David B. (1990).

690 La crise ayant provoqué de nombreuses liquidations d'entreprise, ce qui diminue l'offre.

691 Voir l'article de Lieberman et Montgomery qui écrivent : "This first mover opportunity may occur because the firm posssesses some unique ressouces or foresight, or simply because of luck".
LIEBERMAN Marvin B.et MONTGOMERY David B. (1988), p.41.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

lorsque les barrières à l'entrée reposent sur la possession d'un savoir-faire singulièrement difficile à acquérir et sur l'équivocité. Le mini-cas suivant en est une illustration.

Mini-cas FG
FG avait travaillé durant de nombreuses années comme technicien, puis responsable de fabrication, dans une PMI familiale spécialisée dans la production d'accessoires pour l'automobile, essentiellement dans le domaine fermé de la compétition et de l'essai. Cette entreprise familiale avait subi de multiples vicissitudes liées à une mésentente persistante au sein de la direction et à des problèmes de succession. L'entreprise avait été rachetée par une firme importante dont la stratégie avait consisté en un élargissement de gamme vers le "bas". Ce faisant, l'entreprise avait perdu sa spécificité. Face aux difficultés que rencontrait l'entreprise et en désaccord avec sa direction, FG décida de créer sa propre entreprise pour revenir aux sources du métier qu'il maîtrisait parfaitement (savoir-faire technique, réputation auprès de clients exigeants pour qui la performance, la qualité, l'adaptabilité à leurs besoins et le délai passent avant le prix). Les concurrents sur ce marché étroit, très spécifique et international, sont peu nombreux. Ce métier ne comporte aucune barrière à l'entrée significative, hormis le fait que le savoir-faire nécessaire est complexe et qu'il ne peut être que la résultante d'une expérience accumulée. Les rapports de confiance que peuvent nouer les clients (peu nombreux) et leurs fournisseurs sont de première importance. Les produits sont différenciés et des coûts de transfert existent. L'entreprise créée par FG occupe après trois ans d'existence une place de choix. Elle a atteint sa dimension définitive pour le chef d'entreprise (près de vingt personnes), a toujours été bénéficiaire692 et n'a connu, au dire de son dirigeant, aucun problème important.

Ce mini-cas illustre bien le fait que la situation de l'entreprise nouvelle au regard des barrières à l'entrée doit être appréciée en tenant compte des caractéristiques de son créateur. Si cette notion de barrières à l'entrée est toujours à prendre en considération en matière de création d'entreprise, ne serait-ce que pour trouver les moyens de les surmonter ou de les contourner, faire référence aux barrières à l'entrée pour un secteur de manière générique n'a pas grand sens[693].

c) L'incertitude

Elle est toujours présente au cours d'un processus de création d'entreprise[694]. Durant la phase de mise au point de son projet, le créateur tentera de réduire cette incertitude. Ce qui nous intéresse ici, spécifiquement, ce sont les facteurs d'incertitude liés au projet même, non ceux associés à l'environnement ou au profil de l'entrepreneur. Certains projets, de par leurs

692 Ceci est un indice montrant qu'elle n'a pas eu à surmonter la barrière à l'entrée constituée par le savoir-faire et la crédibilité.

693 Ce qui n'est sans doute pas le cas pour des entreprises de taille importante, en tenant compte de la notion de groupe stratégique, dans une optique défensive.

694 L'incertitude est nécessairement associée au changement et à la création.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

caractéristiques, supportent nécessairement une part importante d'**incertitude non réductible** lors de leur phase de mise au point[695]. Le premier facteur d'incertitude est lié à la valeur qu'accordera le client au produit offert[696]. Certains produits n'expriment leur valeur que lorsqu'ils sont véritablement mis en marché[697] (produits liés à la mode, produits achetés par un petit nombre de clients difficiles à repérer, produits appropriés par des clients dont il est malaisé de prévoir l'usage qu'ils en feront...). Dans la pratique, les études marketing susceptibles de valider un produit très innovant, pour lequel la valeur accordée par le client est très subjective, sont très onéreuses et donnent des indications souvent sujettes à caution[698]. La manière de procéder la plus "rationnelle" est alors de mettre le produit sur le marché, "d'essayer" en s'ajustant en cours de route aux réponses du marché[699]. Cette manière de faire qui est à l'opposé de l'enseignement des écoles de gestion, est un avantage compétitif pour les jeunes entreprises en compétition avec de grandes entreprises, surtout lorsque les "fenêtres stratégiques" sont de courtes durées[700]. Un second facteur d'incertitude, tout au moins pour la phase initiale de réalisation d'un produit ou d'un prototype, mais aussi dans la phase de lancement, est lié à l'incertitude technique concernant la mise au point et l'industrialisation du

695 Cette notion d'incertitude non réductible est mal acceptée par les partenaires potentiels du créateur. Certains (bailleurs de fonds...) se contenteront alors, sans en avoir vraiment conscience (est-ce un sujet tabou ?) d'une rationalité procédurale : une étude de marché a-t-elle été réalisée (même si elle n'apporte rien), un plan d'affaires est-il présenté (même si l'incertitude du projet fait qu'il s'agit en fait plus d'un exercice d'école)... ? Faire face à l'incertitude est cependant une des raisons d'être de l'entrepreneur comme le soulignait déjà Knight à la suite de Cantillon.
KNIGHT F.H. (1921).

696 Ou service... Tout au long de l'exposé, le mot produit devra être pris au sens large, c'est-à-dire biens ou services.

697 Un exemple célèbre est le Post-it de 3M.

698 Même si des moyens importants sont mis en oeuvre, comme le montrent Akrich et al rapportant le lancement raté du cuir artificiel.
AKRICH Madeleine, CALLON Michel et LATOUR Bruno (1988), p. 12.

699 C'est ce qu'exprime Von Hippel cité par Quinn : "Inventor-entrepreneurs tend to be « need or achievement oriented ». They believe that if they « do the job better » rewards will follow. They may at first focus on their own view of market needs. But lacking ressources, successful small entrepreneurs soon find that it pays to approach potential customers early, test their solutions in user's hands, learn from these interactions, and adapt designs rapidly. Many studies suggest that effective technological innovation develops hand-in-hand with customer demand".
VON HIPPEL E. (1982) ; QUINN James Brian (1988), p. 628.

700 Mais il y a aussi beaucoup d'échecs comme le rappelle Quinn : "For every new solution that succeeds, tens to hundreds fail. The sheer number of attempts - most by small-scale entrepreneurs - means that some venture will survive. The 90% to 99% that fail are distributed widely throughout society and receive little notice".
QUINN James Brian (1988), p. 628.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

produit. Lorsque les projets sont complexes et innovants, cette incertitude est toujours présente. Le projet peut achopper sur ce qui paraissait un détail[701].

d) Les performances minimales et la nominalité requise

La création d'une entreprise, sa survie et sa réussite dépendent de la possibilité de réunir les ressources nécessaires et de développer des avantages concurrentiels[702], mais aussi de sa capacité[703] à **atteindre des performances minimales sur les dimensions non distinctives**, mais indispensables. Détenir un produit innovant, ayant une réelle valeur potentielle pour une clientèle particulière, ne conduit pas nécessairement à la réussite si l'entreprise n'est pas capable de le produire dans des conditions de qualité, de délai... acceptables et de le vendre[704]... Ce principe de performance minimale nécessaire n'est pas pris en compte dans la littérature de gestion du fait de sa spécificité à cette phase d'émergence[705]. Ces savoir-faire banals pour les entreprises en place, sont à prendre en compte pour la survie et les performances des entreprises naissantes[706]. Toutes les entreprises naissantes doivent donc atteindre des niveaux de performance minima sur un certain nombre de fonctions ou d'opérations et, pour réussir, être capables de développer un ou plusieurs

701 Le produit peut "fonctionner", mais ne pas atteindre la différenciation recherchée (niveau de performance), ou engendrer des coûts de production et de commercialisation incompatibles avec les possibilités de mise en marché. Les travaux portant sur l'incertitude et le risque sont nombreux, mais ils concernent essentiellement les caractéristiques des marchés. Mumford et Pettigrew proposent une représentation de l'incertitude comprenant deux dimensions : simple/complexe ; statique/dynamique. La complexité a trait au nombre de facteurs à prendre en compte dans le processus de décision, la statique/dynamique au fait que ces facteurs sont plus ou moins évolutifs.
MUMFORD Enid et PETTIGREW Andrew (1975), p. 111.

702 Vesper met en évidence cette nécessité d'un avantage compétitif lorsqu'il écrit : "The world of commerce generally does not welcome a new competitor for the customers and ressources needed to create profit. Consequently, the entrepreneur who would start one needs some sort of « entry wedge », a strategic competitive advantage for breaking into the established pattern of commercial activity". Vesper développe dans son ouvrage trois modes de pénétration principaux : le nouveau produit ou service, la compétition parallèle et la franchise.
VESPER Karl (1980), p. 176.

703 Dans la majorité des cas de création d'entreprise, il s'agit en fait de la capacité de l'entrepreneur.

704 Une des causes les plus courantes de l'échec des jeunes entreprises innovantes ou technologiques réside dans l'absence de tout effort commercial concret de la part de son fondateur et donc de l'entreprise. Ceci peut paraître étonnant, mais c'est une réalité que notre expérience nous a malheureusement enseignée.

705 Dans le cadre de la théorie de l'écologie des populations, il est possible d'avancer l'idée que les entreprises en place ont toutes ces compétences et performances minimales puisqu'elles existent. Ce n'est donc pas un facteur à prendre en compte dans la compétition, sauf lorsqu'il y a des changements profonds dans leur environnement ou leur secteur mais, dans ce cas, elles peuvent toujours (?) puiser les compétences nécessaires dans leur environnement, tel n'est pas le cas pour les entreprises naissantes qui ne peuvent compter, le plus souvent, que sur les compétences de leur créateur et de son réseau.

706 Du reste, la pratique des sociétés de capital risque le montre bien. Elles accordent une grande importance à l'expérience concrète qu'a l'entrepreneur du métier dans lequel il compte créer, à son attention pour les détails, à la structure de son équipe en terme de complémentarité de compétences.
MACMILLAN Ian C., SIEGEL Robin et NARASIMHA Subba (1985).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

avantages concurrentiels. Mais le principe de diversité demeure, même si des approches contingentes pourraient être envisagées[707].

Faute de mieux, nous considérerons qu'**un projet est "à nominalité requise**"[708] lorsque son lancement et sa réussite dépendent du fait que de nombreuses tâches soient réalisées avec succès (performances minimales) dans un ordre et dans des horizons de temps précis (l'atteinte de chaque objectif conditionnant la poursuite du processus). Si chacune des opérations requises n'atteint pas, en temps utile, un niveau de performance minimum, alors le lancement de l'entreprise sera irrémédiablement compromis du fait de la perte de confiance des partenaires indispensables (clients[709], banquiers...) et/ou des surcoûts insupportables engendrés par l'allongement du processus de création. Le temps devient un élément clé pour la réussite du lancement de l'entreprise. La nominalité requise rend nécessaire la préparation soigneuse du lancement du projet[710], surtout lorsque les coûts irréversibles sont importants. Dans ce contexte de nominalité requise, plus le nombre des opérations critiques est élevé, plus les risques sont grands pour que des erreurs ou des retards se produisent[711].

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

[707] Cependant, les activités critiques (Porter 85) dans la chaîne de valeur, ou les facteurs clés de succès, sont différents selon les entreprises créées. Aussi, il n'est pas étonnant que les profils et les savoir-faire critiques des créateurs qui réussissent soient différents. C'est pourquoi il n'est guère envisageable de construire un modèle instrumenté général pour notre phénomène, la combinatoire nous semble "explosive".

[708] Par analogie avec le lancement d'une fusée. D'autres dénominations auraient pu être adoptées : projet sans marge d'erreur possible, projet complexe...

[709] Le lancement réussi dépend, par exemple, de la commande d'un client qui, en cas de retard, sera conduit à s'approvisionner ailleurs. Le projet dépend de la possibilité d'acquérir un terrain (centre de vacances) particulier, d'obtenir les fonds nécessaires à temps...

[710] La planification du lancement et l'utilisation d'outils de gestion de projet deviennent indispensables. D'ordinaire, nominalité requise et incertitude du projet constituent un cocktail explosif. La tâche de l'accompagnateur et du créateur sera de les réduire, si cela est possible.

[711] Quinn souligne cette difficulté lorsqu'il écrit : "The probability of error increase exponentially with complexity, while the system innovator's control over decision decreases significantly - further escalating potential error costs and risks".
QUINN James Brian (1988), p. 628.

e) L'équivocité

Le **manque de crédibilité** de la jeune entreprise est une difficulté souvent soulignée par les entrepreneurs. Manque de crédibilité auprès des banquiers[712], des clients[713], des fournisseurs[714], du marché du travail... **L'équivocité**[715] est d'autant plus grande :

- qu'il est indispensable d'obtenir l'adhésion et l'engagement de plusieurs partenaires[716] pour démarrer le projet ;
- que l'adhésion de chaque partenaire est conditionnée par l'adhésion des autres ;
- et que le projet comporte des incertitudes irréductibles[717].

Le montage d'un financement faisant intervenir plusieurs partenaires est un exercice classique pour ce type de création, les lettres d'intentions de certains clients potentiels n'étant pas suffisantes... Comment convaincre les partenaires indispensables que quelque chose qui n'existe pas, existe ou va exister[718] ? Mais, là aussi, il n'y a pas de règles universelles, certains projets peuvent être lancés sans qu'il soit nécessaire de convaincre des partenaires, les produits offerts ne comportant pas d'ambiguï té, la personnalité du créateur pouvant constituer un puissant facteur de confiance (le cas FG (cf p. 218) en est une illustration).

f) L'effet mayonnaise

L'effet "mayonnaise"[719] résulte de la combinaison des dimensions que nous avons examinées précédemment, essentiellement : la forte nominalité requise, l'incertitude et

712 Les jeunes entreprises sont perçues par le banquier comme comportant des risques importants et une rentabilité aléatoire, les décisions de financement sont plus difficiles à prendre dans la mesure où il n'y a pas de passé et donc que les sacro-saintes trois années d'états financiers ne sont pas disponibles.

713 Particulièrement dans les métiers pour lesquels la fourniture de références est un argument commercial difficilement contournable.

714 La nouvelle entreprise, surtout lors du lancement, est généralement considérée comme un client peu important, incertain et à risque (d'impayés).

715 Ou principe d'adhésion requise, de crédibilité nécessaire du projet...

716 Sans lesquels le projet ne pourrait pas être lancé et réussir.

717 D'autant plus forte que les entreprises créées, dans des secteurs émergents, reposent sur des innovations radicales pour lesquelles le client achète non pas le prix mais la satisfaction d'un besoin non ou mal satisfait. ABELL D.J. (1980) ; PORTER Michaël E. (1980), chapitre 10.

718 Nous retrouvons la théorie de l'émergence déjà évoquée.
GARTNER William B., BIRD Barbara J. et STARR Jennifer A. (1992).

719 Faute de mieux, nous avons utilisé une métaphore qui fonctionne bien en ce qui concerne la nominalité requise. L'équivocité et l'incertitude sont évoquées par le fait que même si les opérations de lancement peuvent être ordonnancées à l'avance à l'aide d'un graphique de Gantt, d'un PERT... le créateur devra convaincre d'une manière quasiment simultanée différents partenaires (ou faire croire, "acting as if"), et qu'un grain de sable peut faire échouer le lancement.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

l'équivocité qui sont presque toujours associées avec des ressources importantes à mobiliser auprès de partenaires divers et à des barrières à l'entrée fortes.

Le management des entreprises ne s'est guère intéressé à cette dimension qui nous paraît capitale pour la création d'une entreprise[720]. La combinaison de ces différents "ingrédients" rend particulièrement difficile le montage et la réussite d'un projet qui, de ce fait, ne peut être envisagé que si les différents partenaires indispensables sont convaincus de sa valeur et/ou ont un intérêt particulièrement marqué pour qu'il se réalise. Des exemples feront mieux comprendre le propos. Le lancement d'un quotidien ou d'un hebdomadaire grand public à l'échelle nationale nécessite de réunir une équipe rédactionnelle suffisante (il n'est pas possible de commencer à petite échelle) et des fonds importants pour que la campagne de lancement soit une réussite... Si le ou les premiers numéros ne se vendent pas correctement, alors l'affaire sera irrémédiablement compromise, sans possibilité de rattrapage. Le lancement de l'Evénement du Jeudi est une bonne illustration d'un lancement réussi de ce type[721], à l'inverse, l'échec de La Truffe montre les difficultés de cette situation.

[720] Mais sans doute aussi, à un degré moindre, pour le lancement d'activités nouvelles par les entreprises existantes car l'échec ou le retard ne remet que rarement en cause la survie de l'entreprise. Les stratégies de croissance externe permettent à certaines entreprises de procéder à des diversifications en évitant une part de ces difficultés.

[721] La "sécurisation" des éléments critiques est souvent un facteur essentiel. Le lancement de l'Evénement du Jeudi illustre une stratégie qui permettait à la fois de réunir les fonds indispensables et d'assurer les ventes minimales qui allaient rassurer les annonceurs. Lorsque l'effet mayonnaise est important, les stratégies d'alliance avec les partenaires indispensables (clients, fournisseurs, distributeurs...) sont des moyens de limiter l'incertitude...
MACMILLAN Ian C. (1981).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Mini-cas FN
Après avoir acquis une solide expérience professionnelle diversifiée dans le domaine agro-alimentaire, FN souhaitait créer sa propre entreprise dans le domaine qu'il connaissait particulièrement bien : l'abattage et la transformation de volailles destinées à la grande distribution. La situation lui semblait propice du point de vue professionnel car les producteurs régionaux de volailles se trouvaient dans une situation difficile du fait de la fermeture de la plupart des unités d'abattage. FN pensait pouvoir disposer de débouchés régionaux et à l'exportation (Espagne...). Il était persuadé qu'une gestion plus serrée permettrait à une unité de taille raisonnable, dirigée par une équipe de direction compétente et motivée, de tirer son épingle du jeu dans un marché particulièrement concurrentiel (la rentabilité du secteur est faible et sa concentration s'accentue). Cependant, ce métier avait les caractéristiques suivantes[722] : nécessité de procéder à un investissement lourd (plusieurs millions de francs) conduisant à embaucher, dès le départ, une cinquantaine de personnes en production au minimum ; obligation d'assurer les approvisionnements (dindes, poulets...) et, donc, d'avoir négocié des contrats avec des éleveurs de 3 à 6 mois avant le démarrage de l'activité ; obtention de l'accord des collectivités locales car ces installations nécessitent des ressources en eau et des capacités de traitement des effluents importantes (la réalisation d'équipements). De plus, disposer des moyens de production et des approvisionnements ne servait à rien si les débouchés n'étaient pas assurés (en l'occurrence la grande distribution avec ses caractéristiques...), les marchandises étant périssables et perdant très rapidement de la valeur[723]. FN monta très soigneusement son plan d'affaires qui semblait assurer à la future entreprise une rentabilité intéressante pour le secteur, mais le délai de récupération du capital investi était assez long. FN qui ne disposait pas de capitaux importants, commença à nouer différents contacts afin de faire aboutir son projet. Il tenta de mettre en oeuvre des stratégies d'alliance (avec certains distributeurs à l'étranger et avec des éleveurs). Les partenaires contactés se montrèrent intéressés par le projet, mais aucun ne se décida à faire réellement le premier pas. La mayonnaise n'avait pas pris malgré l'intérêt que pouvait avoir ce projet pour l'économie locale. FN, lassé par ses vaines tentatives et contraint de retrouver une activité lui permettant d'assurer un revenu, renonça à son projet (du moins temporairement). Ne souhaitant pas retrouver un emploi salarié, il créa une entreprise de négoce dans le domaine, solution qui lui permettait de ne pas abandonner totalement l'espoir de monter le projet qui lui tenait à coeur[724].

L'effet mayonnaise[725] est un facteur critique pour le lancement d'une entreprise, comment convaincre de nombreux partenaires de manière conjointe (les éleveurs, les clients, les financiers, les collectivités locales) ? Comment amorcer le processus ? Imaginons, cependant, que cette performance soit réalisée, tout retard pris dans le programme de lancement

[722] De toutes petites entreprises artisanales familiales existaient dans ce secteur, mais il s'agissait d'un groupe stratégique très différent.

[723] La congélation est un moyen de stockage qui n'est qu'un pis-aller temporaire, car les marges sont alors inexistantes.

[724] Il s'agit en fait d'une stratégie classique d'attaque latérale. Le créateur pénétrant dans le secteur sur une niche ne comportant que peu de barrières à l'entrée, dans l'espoir d'acquérir les moyens et la base de départ nécessaires pour mettre en oeuvre son véritable projet. Cependant, cette stratégie peut échouer si l'attaque latérale le conduit dans une impasse qui le condamnera à utiliser toute son énergie à faire survivre son entreprise, ou si des concurrents occupent le marché avant que l'entrepreneur ne soit prêt...

[725] Qui est lié au projet, mais aussi au processus.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

compromettra l'affaire : ne pas tenir ses engagements de quantité et de qualité avec les clients provoquera un arrêt des commandes qui entraînera des répercussions dans toute la chaîne aval et, donc, des coûts insupportables (dans la mesure où les marges réalisées dans ce type d'activité sont faibles)... Dans un contexte d'effet mayonnaise fort, le lancement d'une entreprise ressemble fort au lancement d'une fusée[726] : tout doit être "nominal". A l'inverse, certaines créations d'entreprise ne comportent pas ou peu cet effet mayonnaise[727], la mise au point du projet, le lancement et la montée en puissance pourront se réaliser d'une manière parfaitement incrémentale (possibilité de démarrer "dans son garage"). L'effet mayonnaise n'est pas spécifique à l'industrie, il peut se retrouver aussi bien dans les services (système de messagerie pour la prise de fret dans le transport routier) que dans le commerce. L'effet mayonnaise est un facteur de risques lié au type d'activité[728], mais il est parfois accentué par le créateur lui même (intégration inconsidérée, refus de toute alliance ou du partenariat en général...). Il est cependant possible, dans certaines limites, de rechercher des solutions pour l'atténuer[729] (alliances, sous-traitance, pépinières...).

Axiome 13 : plus l'effet mayonnaise est marqué, plus les risques d'avortement et d'échec précoces sont importants (pas ou peu de possibilité d'apprentissage).

g) La valeur potentielle du projet/entreprise nouvelle

La valeur potentielle d'un projet est caractérisée par sa capacité potentielle à générer une rentabilité d'exploitation[730] et à dégager des profits permettant un délai court de récupération

726 Non pas du 50ième tir, mais du premier dans notre problématique de la création *ex nihilo*.

727 Le montage d'une entreprise de services de nettoyage, ou de conseil utilisant des free lance, le lancement d'une entreprise industrielle vendant ses produits à des clients auxquels elle n'accorde pas de délais de paiement et ayant très largement recours à l'impartition...
BARREYRE Pierre-Yves (1968).

728 RIGAUD Guy (1987).

729 Paradoxalement, les systèmes d'appui à la création d'entreprise et à l'innovation peuvent, par des effets pervers, accroître l'effet mayonnaise. Il faut être prudent en la matière. Prenons le risque de faire une caricature : certaines modalités d'accompagnement et de subvention peuvent inciter le créateur à retarder son lancement et la confrontation avec le marché. Des tests sont réalisés, des études de marché sont conduites, un plan d'affaires rigoureux est mis au point. Ceci aboutit à augmenter la taille et la complexité du projet que le créateur n'aura aucune chance de mener à bien, du fait de son inexpérience de la vie des affaires par exemple. D'une certaine manière, le projet est devenu celui de l'environnement et il n'y a plus d'entrepreneur pour le mener à bien.

730 Et des flux de trésorerie d'exploitation.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

du capital investi[731]. Il n'est pas dans notre intention d'analyser dans le détail ce concept[732], relativement flou, dont l'opérationalisation n'est pas aisée. La valeur du projet ou de la formule stratégique de la nouvelle entreprise est, cependant, d'une grande importance pour la création et le développement des entreprises nouvelles. Elle a un statut paradoxal dans la mesure où il s'agit à la fois d'une donnée et d'un construit[733]. Mais restons simple. La valeur d'un projet traduit la valeur générée par les avantages concurrentiels[734] que détient la jeune entreprise. Elle est le résultat de la rentabilité du secteur (et du groupe stratégique) dans lequel l'entreprise se lance et de la formule particulière qu'elle utilise. Les sources d'avantages concurrentiels sont nombreuses : l'innovation (protégée) est un exemple classique. Des avantages concurrentiels particulièrement importants permettent à une jeune entreprise, située dans un secteur connaissant une phase de première croissance et ayant une bonne rentabilité, de dégager une sur-valeur qui sera d'autant plus grande qu'elle sait s'organiser de manière efficiente. Mais, à l'inverse... Cette caractéristique n'est généralement pas prise en compte par les travaux portant sur la création d'entreprise. Il nous semble, cependant, qu'il s'agit d'une des données fondamentales pour comprendre notre phénomène. La capacité d'un projet à dégager de la valeur est le résultat, d'une part, de l'histoire de l'individu qui à un moment donné se

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

731 Profits permettant à l'entreprise d'assurer l'équilibre du financement de sa croissance dans des conditions de sécurité acceptables.

732 De nombreuses recherches ont naturellement tenté de comprendre ou de prévoir la profitabilité potentielle d'une activité : les travaux du Strategic Planning Institute (PIMS)... Porter utilise la notion de profit potentiel d'une entreprise dont l'importance est directement liée aux caractéristiques de son secteur ainsi qu'à celles du groupe stratégique dans lequel elle se situe. L'analyse de filière ou de secteur, l'utilisation des données issues de la centrale des bilans, l'analyse des documents financiers des entreprise concurrentes et du plan d'affaires réalisé par le créateur... sont également des moyen d'approcher la réalité de ce concept pour un cas particulier. PORTER Michaël E. (1982), pp. 156 et suivantes.

733 A titre d'exemple, il est possible d'augmenter considérablement la valeur d'un projet, reposant sur une innovation significative, en choisissant de pratiquer une politique de prix élevés (stratégie d'écrémage), lorsque le produit possède des valeurs diverses pour des segments de clients différents. Dans un premier temps, la valeur sera préférée au volume. Cette manière de faire comporte le risque de laisser pénétrer des concurrents dangereux si l'avantage compétitif est mal défendu (pas de brevet solide par exemple).

734 Nous ne reviendrons pas sur cette notion classique (Porter 80 et 85, Sandberg 86...) développée dans tous les manuels de management stratégique.

trouve[735] "au bon endroit" avec les bonnes compétences et les bonnes ressources[736] et, d'autre part, de la métis de l'entrepreneur capable de repérer une opportunité et de la mettre en oeuvre de manière efficace. Les projets ayant une forte valeur potentielle auront plus de chance de voir le jour et de réussir (ils peuvent supporter plus facilement les coûts cachés de démarrage), surtout lorsqu'ils sont affectés pas l'incertitude et l'équivocité[737].

Axiome 14 : plus la valeur potentielle du projet-entreprise nouvelle est importante, plus les chances de survie et de développement de la jeune entreprise sont importantes.

h) Une tentative d'articulation

Il devient alors tentant, même si nous empiétons sur les développements futurs et si nous ne prenons en compte que le seul point de vue du projet-entreprise nouvelle, de proposer une forme simple articulant les notions d'effet mayonnaise et de valeur potentielle. Il s'agit d'une forme totalement qualitative qui permet, cependant, d'esquisser une typologie grossière des projets-entreprises nouvelles ou de décrire des archétypes. Ici, il s'agira des risques potentiels liés à un type de projet et non du risque de la création d'une entreprise qui ne peut être réellement estimé[738] qu'en référence au profil de l'entrepreneur, au processus suivi et aux caractéristiques de l'environnement (le système ne se laisse pas aisément décomposer).

[735] Par hasard et/ou en ayant conduit leur carrière de façon à se positionner le mieux possible pour créer une entreprise ayant une valeur potentielle élevée. Les enseignements d'entrepreneurship incitent les étudiants, souhaitant créer un jour une entreprise, à conduire leur première carrière de façon à acquérir une expérience de management diversifiée (commercial, technique et de production, responsabilité de centre de profit, approvisionnement...) dans des entreprises dites incubatrices (voir la remarque suivante).

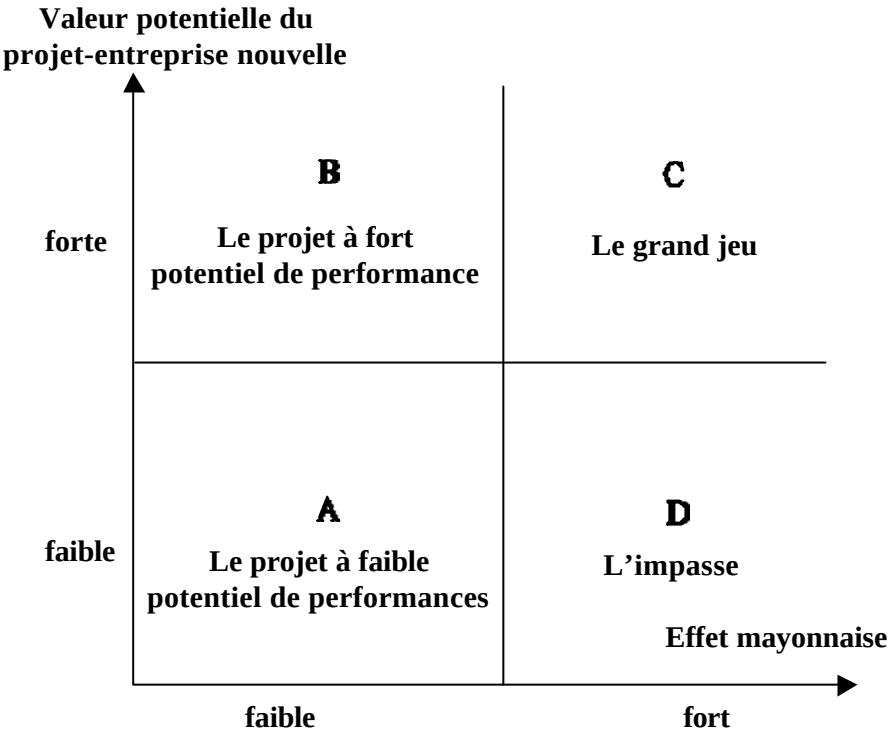
[736] La littérature concernant la création d'entreprise montre l'importance qu'a l'activité professionnelle antérieure pour la création et notamment le rôle des entreprises dites incubatrices qui sont des plate-formes de lancement idéales pour des entrepreneurs. Vesper, faisant une revue de la littérature, met en évidence les caractéristiques principales qu'auraient ces entreprises : "High growth industry ; rapid technological change ; low capital investment required ; minor economies of scale ; small number of employees ; product-decentralized organization ; recruit capable, ambitious people ; afflicted with periodic crises ; region of high startup rate". VESPER Karl (1980), p. 45.

[737] Dans le cas d'équivocité, ils attireront aussi davantage les appétits de partenaires susceptibles de reprendre le jeu à leur compte.

[738] Risque qui peut être estimé (d'une manière qualitative), apprécié par l'observateur et le créateur, mais sans doute pas calculé, tout au moins avec ce modèle.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 39. Une typologie des projets-entreprises nouvelles



A : **Les projets à faible potentiel de performances** en terme de croissance et/ou de profits. Ce sont souvent des projets de type reproduction ou, parfois, des projets innovants qui n'ont pas pu développer de réels avantages compétitifs leur permettant de créer une sur-valeur. L'entrepreneur aura à lutter pour faire survivre son entreprise[739], mais il pourra apprendre et ainsi augmenter son potentiel de création de valeur. Le processus peut être incrémental[740]. L'apprentissage par essai-erreur est possible, mais les échecs sont fréquents...

[739] L'étude menée par le CEE montre qu'une bonne part des créateurs se trouvent dans cette situation de lutte pour la survie.
BRUN François, MOURIAUX Marie-Françoise et SCHMIDT Nicolas (1990).

[740] Le créateur peut parfois développer son projet, commencer à produire et à commercialiser ses produits, tout en conservant son emploi salarié.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

B : **Les projets à fort potentiel de performance**s.

Les avantages compétitifs, s'ils sont défendables, permettent à l'entreprise d'assurer un niveau de profitabilité potentiellement important[741]. L'entreprise peut supporter, sans que cela remette en cause sa survie à court terme, de nombreuses erreurs de la part de son créateur ou même une absence totale de gestion[742]. Mais elle peut également extraire cette sur-valeur. Lorsque les coûts irréversibles sont particulièrement faibles, la création peut se faire avec très peu de moyens et aboutir assez rapidement à des réussites spectaculaires. Le mini-cas JCM (cf p. 86 et 109), que nous avons évoqué précédemment, en est un exemple parmi d'autres.

C : **Le grand jeu**[743].

Dans ces cas, il n'est pas possible d'agir de manière incrémentale, de construire peu à peu en s'ajustant au fur et à mesure. En reprenant l'image avancée par Bygrave, il s'agit d'un saut quantique[744]. Il n'y a pas de marge d'erreur possible et donc pas de possibilité d'apprendre en faisant. La valeur du projet peut permettre à un entrepreneur expérimenté, jouissant d'une grande réputation dans son métier et possédant un réseau relationnel important, de réussir son lancement[745].

D : **L'impasse**

Ce type de projet a des traits communs avec le cas précédent, mais la valeur potentielle du projet n'est pas importante. De ce fait, il devient pratiquement impossible de convaincre les partenaires indispensables pour que le projet voit le jour, bien qu'il puisse, au vu du plan d'affaires, atteindre une certaine rentabilité (voir le cas FN p. 224). Ce type de projet peut, en

---

741 Pour que la sur-valeur puisse être générée, il est nécessaire que le créateur ait compris que les prix de vente des produits doivent être fixés non pas à partir des prix de revient, mais en référence aux prix que les clients sont prêts à accepter (ce qui n'est pas difficile à déterminer lorsque des prix de marché existent y compris pour des produits de substitution, mais qui est plus délicat à apprécier dans les cas de produits tout à fait nouveaux, lorsque le marché se crée). Cette remarque n'est pas sans intérêt dans la pratique de l'accompagnement. Les créateurs ne sont pas toujours conscients des coûts réels, oubliant volontiers les coûts de commercialisation. Face à l'incertitude commerciale, ils hésitent souvent à fixer des prix de vente élevés, ce qui a pour conséquence fâcheuse de diminuer fortement la valeur potentielle du projet. Le vieil adage : "il faut vendre cher ce que l'on achète à bas prix" nous paraît toujours être d'actualité.

742 Une bonne partie de la sur-valeur du projet est alors consommée par le manque d'efficience des processus.

743 Nous avons quelque peu "détourné" de son sens le concept qui est présenté dans STRATEGOR comme étant la pratique décisionnelle résultant d'un jeu politique dans les situations occurrentes. Cependant, dans notre cas, il y a bien plusieurs acteurs, même si c'est l'entrepreneur qui est à l'origine du jeu. Il y a une modification brutale de l'environnement en cas de réussite et les surprises stratégiques sont potentiellement nombreuses au cours du processus bien que le créateur tente de maîtriser la situation en planifiant sa démarche.
STRATEGOR (1988), p. 385.

744 BYGRAVE William D. (1989).

745 Nous n'avons pas eu l'occasion d'accompagner le développement de création de ce type. Les quelques cas s'en rapprochant n'ont pas pu aboutir. Du fait de leur profil, les créateurs d'entreprise de ce genre n'ont sans doute pas recours à l'accompagnement.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

effet, en cas de retards importants, d'erreurs... devenir un gouffre financier dont les éventuels partenaires auront de grandes difficultés à se tirer. Ces projets peuvent voir le jour lorsque certains partenaires indispensables les perçoivent comme stratégiques et lorsque le créateur est très habile[746].

Mais la situation n'est pas figée au cours du processus, l'entrepreneur[747] pourra faire évoluer son projet sur l'échiquier. Des informations nouvelles peuvent amener le créateur à se rendre compte que la valeur de son projet est bien inférieure à ce qu'il percevait auparavant... De même, en reprenant les résultats de la recherche menée par Vesper, une jeune entreprise, située dans la case à faible potentiel, pourra découvrir une opportunité lui permettant d'accroître considérablement ses potentiels de performances. L'entrepreneur pourra, durant les premières années de la vie de l'entreprise, trouver des manières de faire et de s'organiser qui augmenteront considérablement ses performances...

D. L'environnement

Les axiomes 3 (le créateur est un démiurge) et 4 (le système est complexe et il est de niveau 9) nous conduisent à admettre que l'environnement peut jouer un rôle important dans l'initiation et le déroulement d'un processus de création d'entreprise. Une entreprise est, par essence même, un système ouvert. Il n'est pas dans notre intention de faire un recensement de tous les facteurs de l'environnement susceptibles d'affecter la vie d'une entreprise, mais de tenter de proposer un cadre d'analyse général et de mettre en évidence ce qui concerne plus particulièrement notre phénomène.

L'environnement contraint ou influence l'entrepreneur de deux manières[748] :

[746] Lorsqu'il apporte au projet une part significative des capitaux nécessaires et une grande crédibilité du fait de sa personnalité (supposée).

[747] Des changements dans l'environnement peuvent également provoquer des mouvements inattendus. Un projet innovateur à fort potentiel peut voir ce dernier fortement diminué si un concurrent se lance sur le marché avec un produit identique et une stratégie de volume comportant des prix bas...

[748] Que cela soit en le conduisant "naturellement" à créer son entreprise ou en inhibant ce processus. Stinchcombe soulignait, il y a près de 30 ans, que la création d'organisation (privée ou publique) est très fortement influencée par les facteurs environnementaux.
STINCHCOMBE Arthur L. (1965), p. 146 et 147.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

- l'environnement familial, culturel, professionnel... du créateur modèle sa CSIP tout au long de son histoire personnelle (nous y reviendrons) ;
- l'environnement contraint aussi l'acteur dans une vision plus synchronique, dans l'instant.

A un moment donné, il y a des règles du jeu qui peuvent-être considérées comme incontournables par l'individu, pour un horizon temporel indéterminé. Elles s'imposent à l'acteur qui doit les (re)connaître et les utiliser au mieux dans la poursuite de ses projets[749]. Ces règles du jeu peuvent enfermer l'acteur dans un réseau de contraintes plus ou moins étroit selon les époques et les zones géographiques concernées, mais aussi ouvrir des opportunités. La recherche a tenté de mettre en évidence ce qui, dans l'environnement, semblait favorable à la création et à la réussite des entreprises nouvelles d'une manière générale ou, plus spécifiquement, pour les entreprises innovatrices. Bruno et Tyebjee dressent un tableau faisant état de 26 facteurs environnementaux pertinents[750] mis en évidence par différents chercheurs, sans qu'il y ait accord entre les différents auteurs[751]. La diversité des entreprises créées et des entrepreneurs explique sans doute cela. Une caractéristique particulière de l'environnement peut être une opportunité pour l'un et une barrière à l'entrée pour l'autre. Du fait de cette diversité, un discours trop général ou simplificateur ne permet pas de comprendre la problématique d'une création particulière, ni, d'ailleurs, de repérer des régularités statistiques significatives : la présence de sociétés de capital risque, si elle est un facteur important pour la création et, surtout, pour le développement des entreprises innovatrices à fort potentiel de développement, ne peut pas être considérée comme un facteur ayant une influence sur la création des petites entreprises industrielles sans désir de croissance. Ceci nous amène à formuler l'axiome suivant.

---

749 Nous reconnaissons ici la problématique de la dépendance des ressources développée notamment par des auteurs tels que Pfeffer et Salancick ou Starbuck et celle de l'écologie des populations de Hannan et Freeman et d'Aldrich déjà évoquée.
STARBUCK W.H. (1976) ; PFEFFER Jeffrey et SALANCIK Gerald (1978).

750 Parmi ces différents facteurs favorables à la création d'entreprise, certains sont régulièrement mis en avant par les chercheurs comme étant essentiels : "venture capital availability, presence of experienced entrepreneurs, technically skilled labor force, accessibility of suppliers, accessibility of customers or new markets, favorable government policies, proximity of universities, avaibility of land or facilities, accessibility to transportation, receptive population, avaibility of supporting services, attractive living condition".
BRUNO Albert V. et TYEBJEE Tyzoon T. (1982), p. 293.

751 Bruno et Tyebjee écrivent : "Since most of this research is wisdom-based, the absence of a theorical framework severely limits the results".
BRUNO Albert V. et TYEBJEE Tyzoon T. (1982), p. 288.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Axiome 15 : la dialogique créateur/projet-entreprise nouvelle baigne dans des environnements divers, à dimensions multiples, perçus par le créateur comme étant plus ou moins hostiles ou favorables à la création de son entreprise.

1. Les environnements du système : un cadre d'analyse

Notre projet de modélisation et notre problématique nous conduisent à ne pas développer outre mesure cette dimension. Toutefois, il nous semble nécessaire[752] de proposer un cadre général. Examiner l'environnement du processus de création d'une entreprise se heurte au dilemme exhaustivité / opérationalité déjà évoqué. Pour l'entrepreneur, la création d'une entreprise constitue un projet de vie qui n'a pas que des composantes économiques. Aussi, nous distinguerons l'environnement général (économique, politique, culturel et social), l'environnement spécifique du créateur et l'environnement spécifique du projet-entreprise nouvelle[753]. Nous les examinerons successivement bien qu'ils soient parfois indissociables.

a) L'environnement général de la dialogique créateur/projet

Cet environnement peut être plus ou moins favorable ou hostile à la création d'entreprise et à l'entreprise en général. Il est nécessaire de distinguer les conditions générales dans lesquelles se déroule notre phénomène, de l'environnement local.

** Les conditions générales (environnement global)*

L'épanouissement de l'entreprise privée suppose des conditions minimales concernant le statut de la propriété privée, la sécurité des échanges et des individus, une certaine stabilité des conditions politiques... Toutes choses qui sont acquises, depuis longtemps, dans les pays développés occidentaux, mais qui posent de réels problèmes pour les pays les moins industrialisés ou l'Europe de l'Est[754]. D'autres facteurs généraux de l'environnement peuvent jouer un rôle inhibiteur ou facilitateur : coûts et disponibilité du financement, régimes fiscaux de

[752] Dans la perspective d'une instrumentation de ce modèle, pour des projets particuliers.

[753] Ceci rejoint ce qui est proposé par Calori et al, dans la lignée des apports de Thompson. CALORI Roland, JOHNSON Gerry et SARNIN Philippe (1992), p. 64 ; THOMPSON J.D. (1967).

[754] BRENNER Reuven (1992).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

la création d'entreprise et mesures spécifiques d'incitation[755], réglementations, difficultés et coûts des procédures de création, valorisation du statut de l'entrepreneur privé et du chef d'entreprise...

** L'environnement local de la dialogique créateur/projet*

Il est d'une grande importance dans la mesure où la plupart des entrepreneurs créent, là où ils vivent, des entreprises qui entretiennent en priorité des liens d'affaires avec des partenaires locaux[756]. Il aura une influence sur la possibilité de créer, sur les manières de procéder pour réussir le lancement, sur les chances de développement de la nouvelle entreprise. Créer une entreprise de production et de services audiovisuels dans une métropole comme Paris ou dans une zone géographique telle que le plateau ardéchois, suppose des modalités différentes d'insertion et, donc, des facteurs clés de succès différents. Les marges de manoeuvres sont diverses selon les contextes locaux. Les principaux facteurs locaux favorisant la création d'entreprise, tels qu'ils ressortent de la littérature, sont les suivants :

- un environnement économique local développé, dense et diversifié comportant de nombreuses entreprises incubatrices[757] ;
- la présence de sociétés de capital risque, d'individus susceptibles de participer au financement des jeunes entreprises et d'un tissu d'organismes financiers habitués au financement de la création d'entreprise ;
- des infrastructures satisfaisantes (routes, moyens de communication et de télécommunication, aéroports...) ;
- une qualité de vie en terme de sécurité, d'éducation et de santé, de loisirs...

[755] La plupart des pays industrialisés ont mis en place des mesures spécifiques destinées à favoriser la création d'entreprise. En France, depuis la fin des années 70, de nombreuses mesures vont dans ce sens : simplification des procédures de création, congés création d'entreprise, incitations fiscales (exonérations d'impôts sur les sociétés, allégements fiscaux pour la souscription d'actions dans les entreprises nouvelles...), fonds de garantie, sociétés de capital risque régionales...

[756] Cette propension à créer "sur place" semble naturelle pour les créateurs de petites entreprises de type artisanal ou commercial, mais elle se vérifie aussi pour les créations d'entreprise high-tech comme le montrent notamment Myers et Hobbs. De nombreux chercheurs ont proposé des modèles qui mettent principalement l'accent sur cet environnement local.
MYERS Donald D. et HOBBS Daryl J. (1985) ; AROCENA et al (1983) ; BEARSE Peter J. (1982) ; BIRLEY Sue (1985) ; GIBB Allan et RITCHIE John (1982) ; JOHANNISSON Bengt (1990) ; SCHELL Douglas W et DAVIG William (1981) ; SCHELL Douglas W. (1983).

[757] L'article de Lawton Smith met en évidence l'influence de l'environnement et des crises des entreprises incubatrices sur le phénomène dans deux cas anglais.
LAWTON SMITH Helen (1991).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

- la présence de fournisseurs, de sous-traitants, d'une main d'oeuvre qualifiée et d'un marché pertinent ;
- la présence d'universités et de laboratoires pour la création d'entreprise de haute technologie ;
- un climat d'affaires favorable à la création, des systèmes et des réseaux d'appui à la création d'entreprise[758]...

b) L'environnement spécifique du projet

Nous avons déjà en partie abordé ce sujet lorsque nous avons étudié les caractéristiques du projet-entreprise nouvelle. Les dimensions sont multiples et ont été abondamment étudiées dans différentes recherches des domaines de l'économie industrielle, du marketing et de la stratégie : turbulence, incertitude, ampleur des marchés pertinents, technologies, barrières à l'entrée, structure de la concurrence, insertion du projet dans une filière... Nous ne nous étendrons pas sur ce sujet[759] pour lequel nous disposons de nombreux apports, dont celui déterminant de Porter qui met en évidence, notamment, que dans les secteurs naissants[760] il n'y a pas de règles du jeu : les acteurs et le jeu concurrentiel vont alors peu à peu les préciser. Dans une certaine limite, lors la phase de mise au point de son projet, le créateur pourra choisir son environnement spécifique.

c) L'environnement spécifique du créateur

Il est lui aussi déterminant dans le processus de création d'une entreprise, qui est un projet de vie. Là encore, nous avons en partie abordé ce point par le biais du réseau relationnel du créateur. Tout au long de son histoire personnelle, le créateur est en interaction avec :

- son environnement familial et social ;
- son environnement professionnel.

[758] D'une certaine manière, la mise en place de pépinières ou d'organismes destinés à favoriser la création d'entreprise contribue à la complexification du phénomène et à rendre le phénomène ou le processus moins "naturel", plus "artificiel" ou plus "construit".

[759] Ceci nous éloignerait trop de notre projet. Dans la pratique de l'accompagnement, cet aspect est cependant essentiel.

[760] Porter écrit : "A l'origine des secteurs naissants, c'est-à-dire des secteurs nouvellement formés ou reformés, on trouve des innovations technologiques, des modifications dans les rapports de coûts relatifs, l'apparition de nouveaux besoins des consommateurs, ou d'autres changements économiques et sociologiques qui font passer un nouveau produit ou service au stade d'une possibilité économique viable".
PORTER Michaël E. (1982), p. 234.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

C'est dans ces environnements que le créateur trouvera, le plus souvent, les exemples de rôle[761], les ressources nécessaires, ses futurs collaborateurs, ses fournisseurs et ses clients, des conseils et des informations[762]...

2. Les relations environnement - créateur/projet-entreprise nouvelle

a) Des relations complexes

La recherche empirique a tenté de comprendre et de mesurer l'impact de l'environnement sur le phénomène, sans prendre en compte le fait qu'il s'agit d'inter-relations qui doivent être analysées dans une perspective systémique, donc dynamique. Nous allons tenter, brièvement, d'en mettre en évidence quelques aspects.

** Des relations nécessairement contingentes*

Ces relations doivent nécessairement être examinées de manière contingente par rapport à un entrepreneur et à un projet particuliers. Une même caractéristique de l'environnement peut constituer une opportunité ou un facteur favorisant la réalisation d'un projet, être un obstacle pour un autre et ne pas avoir d'impact sur un troisième. Le même raisonnement peut être tenu en ce qui concerne les créateurs. La mise en place de normes strictes pour protéger l'environnement, en augmentant les investissements à réaliser, peut représenter une barrière à l'entrée difficilement franchissable, mais elles peuvent constituer une opportunité de création pour ceux qui ont pour projet de conseiller les entreprises en la matière... Des taux d'intérêt élevés peuvent être une barrière à l'entrée insurmontable pour ceux qui tentent de créer une entreprise à forte intensité capitalistique et ne disposant pas des capitaux personnels nécessaires ; à l'inverse, ils peuvent favoriser la rentabilité de ceux dont l'activité générera de la trésorerie...

** Des relations parfois paradoxales*

Pour un cas particulier ou un type de création, et de manière instantanée, une même caractéristique de l'environnement peut être à la fois un facteur positif et négatif au regard de la création d'entreprise. La turbulence technologique ouvre des opportunités qui peuvent être

[761] Shapero a été un des premiers à le souligner, en écrivant que la crédibilité de l'acte de création est souvent formulée de la manière suivante par les entrepreneurs : "By gosh! If he can do it, anyone can do it". SHAPERO Albert (1984), p. 28.

[762] SMELTZER Larry R., VAN HOOK Barry L. et HUTT Roger W. (1991).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

saisies, mais rend aussi plus incertaine la réussite de l'entreprise et, donc, plus risqué l'acte de créer, surtout si les actifs sont spécifiques et les coûts irréversibles élevés. Un environnement local très spécialisé en crise (nombreux licenciements et chômage) sera un facteur incitant ceux qui n'ont plus de perspective d'emploi sur place, et qui ne sont pas mobiles, à créer une entreprise : créer son entreprise, c'est créer son emploi. Mais cet environnement sera pauvre en opportunités, limitant ainsi les chances de trouver un projet viable. Ceci favorise les liaisons non linéaires : pas de turbulence implique peu d'opportunités, une turbulence trop importante génère trop de risques.

** Plus que des relations, des inter-relations*

Pour la théorie économique classique, les entrepreneurs sont censés réagir à un état de l'environnement. Mais, dans une perspective schumpeterienne, ils sont susceptibles de le modifier, d'une manière intentionnelle ou non. Pour la théorie de l'émergence, le créateur va "enacter" son environnement, tenter de modifier les comportements des partenaires qui lui sont particulièrement indispensables. En introduisant de nouvelles manières de faire, il va modifier les règles du jeu, en créer de nouvelles. A l'inverse, certains acteurs de l'environnement peuvent avoir des intentions concernant la création des entreprises nouvelles, ou une création particulière. L'environnement n'est pas nécessairement hostile à la création d'entreprise : les collectivités locales[763], les organismes d'appui, certains clients souhaitant disposer d'une source d'approvisionnement proche, des fournisseurs à la recherche de nouveaux débouchés et, parfois, des concurrents pour lesquels la nouvelle entreprise peut être assimilée à un "bon concurrent" au sens de Porter. Même si, dans notre problématique, l'entrepreneur est considéré comme l'auteur et l'acteur principal de son projet, d'autres acteurs peuvent avoir des intentions par rapport ce projet particulier.

[763] Watkins, décrivant le programme de Manchester, montre comment, dans une telle perspective, les collectivités locales peuvent tenter d'avoir une influence sur l'environnement tel que le perçoivent les créateurs potentiels. Par la mise en place d'un concours de création suivi de sessions de formation, il est possible, d'après l'auteur, de créer ce qu'il appelle un déplacement par la carotte et non par le bâton (ce qui serait socialement et moralement difficile à réaliser). Gasse présente une action originale conduite au Québec. WATKINS David S. (1982) ; GASSE Yvon (1990).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

** Le temps doit être nécessairement pris en compte.*

C'est un thème récurrent dans notre travail, quelques exemples illustreront le propos. Une même caractéristique de l'environnement peut avoir un impact positif en début de processus, mais devenir, par la suite, un facteur d'échec : la présence de fonds de garantie et de moyens spécifiques d'emprunt pour le financement des jeunes entreprises facilite le démarrage des entreprises nouvelles, mais peut devenir un facteur d'échec du fait d'un surendettement[764], surtout lorsque les taux d'intérêt sont élevés. Au cours du processus, l'entrepreneur sera susceptible de changer peu ou prou d'environnements, son mode d'insertion et son statut se modifiant au cours du temps.

b) Le poids de l'environnement sur le phénomène

L'environnement peut comporter des caractéristiques qui, à elles seules, peuvent rendre quasiment impossibles toute création ou certaines formes de création[765] : environnement politique, social ou religieux interdisant toute forme d'entreprise privée, contraintes familiales particulièrement marquées, extrême pauvreté des populations concernées... En l'absence de telles caractéristiques, nous pouvons avancer l'axiome suivant :

Axiome 16 : l'environnement aura d'autant plus de poids sur la dialogique entrepreneur/projet-entreprise nouvelle que l'environnement local, l'environnement du créateur et celui du projet sont confondus.

Les districts industriels[766] ou les systèmes productifs territorialisés[767], tels qu'ils ont pu être étudiés dans certaines régions italiennes (Prato, Bologne...) et dans d'autres pays, mettent en évidence les maillages étroits qui conditionnent la naissance et la vie des entreprises dans une filière. Dans cette forme particulière d'organisation territoriale de l'industrie, la coopération, le

[764] Dans le cadre de l'essaimage, disposer d'un carnet de commandes important provenant de l'entreprise essaimeuse est, bien sûr, un atout pour la jeune entreprise qui peut atteindre en quelques semaines son équilibre d'exploitation. Ceci peut se transformer en piège redoutable lorsque la jeune entreprise, n'ayant pas diversifié sa clientèle, ayant des actifs et des savoir-faire spécifiques qui ne peuvent pas être valorisés auprès d'autres clients... voit disparaître les commandes de son unique client.

[765] Reynolds, citant De Soto, indique qu'au Pérou les difficultés sont telles pour créer officiellement une entreprise, que la plupart des entrepreneurs potentiels renoncent à créer légalement. Quatre étudiants en gestion ont mis 289 jours pour obtenir les onze permis nécessaires à l'établissement légal d'une petite entreprise textile, pour un coût équivalent à 32 mois de salaire minimum !
REYNOLDS Paul D. (1991), p. 59.

[766] PYKE F. and al. (1990) ; BECCATINI G. (1989).

[767] COURLET C. (1990) ; PAUL-CAVALLIER Marcel (1984).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

fonctionnement en réseau sont la règle. Là, plus qu'ailleurs, la création d'entreprise dépasse le strict point de vue économique pour s'insérer dans la vie communautaire[768]. Il devient alors particulièrement difficile de séparer le social de l'économique[769]. La communauté industrielle se confond avec la communauté sociale, mais aussi avec les familles et leurs liens sociaux. Ce tout indissociable apporte aux créateurs un soutien important (financement, premiers marchés...), à la condition que les règles du jeu social et économique[770] soient respectées. Les barrières à l'entrée et à la sortie sont atténuées pour ceux qui sont intégrés[771]. La communauté toute entière peut être considérée comme une pépinière d'entreprises naturelle, parfaitement auto-suffisante, qui peut parfois se maintenir sur la longue durée (le cas de Prato en Italie). C'est aussi ce que montrent certains auteurs qui se sont attachés à comprendre l'importance du réseau relationnel pour les créateurs d'entreprise : un réseau relationnel avec des liens forts accroît la pression du groupe sur le créateur[772].

A l'opposé, ces environnements peuvent être distincts, ne se recouper qu'à la marge : la nouvelle entreprise n'entretenant que peu de rapports avec son environnement local, l'environnement personnel du créateur n'étant pas pertinent avec son projet, du moins au début du processus de création... Un réseau relationnel comportant des liens faibles[773] (en grappe) permet au créateur de pouvoir étendre considérablement son réseau, tout en conservant de larges marges de manoeuvre.

---

768 Ceci est parfois considéré comme une survivance de pratiques anciennes. Aron soulignait que la société industrielle, comme l'entrepreneur moderne, naissent lorsque "l'activité économique est séparée de l'ensemble social" et "l'entreprise est séparée de la famille". Cependant, ces organisations industrielles subsistent en prenant parfois d'autres forme, peut-être plus subtiles, comme des solidarités d'écoles... Johannisson ne partage pas le point de vue d'Aron : il oppose le "community entrepreneur" à l'"autonomous entrepreneur".
ARON Raymond (1986), p. 102 ; JOHANNISSON Bengt et NILSSON Anders (1989).

769 Il en va de même, dans certaines conditions, pour des ethnies qui ont à faire face à des situations de déplacement (volontaires ou non).
CHOTIGEAT T., BALSMEIER Phillip w. et STANLEY Thomas O. (1991).

770 Règles qui peuvent avoir trait aux pratiques religieuses, à des réseaux d'alliances familiales...

771 Stengenberger et Pyke montrent, qu'en Italie, les créateurs situés dans de tels districts sont réemployés sans difficulté en cas d'échec de l'entreprise créée.
SENGENBERGER Werner et PYKE Frank (1990).

772 "Each person was considered to participate in a variety of face-to-face or interpersonal groups for the major domain of life: family, work, political, religious, leisure or recreational, neighborhood, and so forth. If two or more specific groups overlap, as a family run business, the social pressures on the individual could be quite strong. A person involved whith multiple, congruent reference groups would have both the disadvantages of very strong social pressures and the advantage of extensive support in times of need".
REYNOLDS Paul D. (1991), p. 63.

773 Cette relation a été mise en évidence par Granovetter en ce qui concerne la recherche d'emploi ; elle est reprise par certains chercheurs du domaine de l'entrepreneurship.
GRANOVETTER M.S. (1977) ; HANSEN Eric L. et ALLEN Kathleen R. (1992).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Ainsi, dans certaines zones géographiques, l'environnement sera déterminant pour comprendre le phénomène de la création d'entreprise. Dans ces cas, les approches socio-économiques sont, sans doute, les plus fécondes pour saisir notre phénomène, la création ou la non-création est surdéterminée par l'environnement économique, social et politique. A l'opposé, pour d'autres contextes très ouverts, comme celui des grandes villes situées dans les pays développés et pour des populations intégrées, le poids de l'individu et de ses choix sera une variable critique, le créateur pourra davantage choisir ses environnements.

E. La configuration stratégique instantanée perçue du créateur

Notre axiome 5 fait dépendre le comportement du créateur de la perception qu'il a de sa configuration stratégique instantanée. Ce concept s'enracine dans des courants de recherche multiples[774].

La notion de **configuration** sous-entend une logique conjonctive plutôt qu'analytique, l'idée de gestalt plus qu'un modèle additif. Elle induit les idées de cohérence nécessaire, de voies multiples conduisant à la réussite, plutôt que l'optimisation et une "one best way"[775]...

La notion de **stratégie** suggère les idées de faire face à l'incertitude plus que de gérer le risque, d'engagement à long terme plutôt que d'optimisation à court terme, de temps créateur plus que de temps instantané, de décisions/actions qui s'inscrivent dans une histoire et un futur plutôt que de décisions isolées...

La notion d'**instantanéité** fait, bien entendu, aussi référence au temps. Il s'agit d'un plan fixe tiré d'un film, d'une histoire qui s'écoule et, donc, de fugacité, de contingence, d'irréversibilité... Le présent est l'instant privilégié de l'autonomie[776], de la décision et de l'action. C'est dans le

774 La liste des travaux sur lesquels repose ce concept serait trop fastidieuse à énoncer et forcément incomplète. Parmi les auteurs les plus importants nous pouvons retenir : H. Mintzberg, J.L. Le Moigne, E. Morin, L. Sfez, H. Simon, I. Ansoff, K. Weick, P. Watzlawick...

775 "There is no « one best way » to create strategy, nor is there « one best form » of organization. Quite different forms work well in particular context. We believe that exploring a fuller variety systematically will create a deaper and more useful appreciation of the strategy process".
QUINN James Brian, MINTZBERG Henry et JAMES Robert M. (1988), p. xvii.

776 "De ce point de vue l'énoncé sui-référentiel qui n'a d'autre illustration que cette figure linguistique de la première personne du présent de l'indicatif est une expérience privilégiée que fait l'individu, conquérant son autonomie".
BOUTINET Jean-Pierre (1992), p. 61.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

présent que se conçoivent le passé et l'avenir. Comme l'indique Noël : "L'homme construit son horizon temporel à partir d'un « ici » mouvant qui classe le « passé » de ses récits et souvenirs, et l'« avenir » de ses projets"[777].

La notion de **perception** signifie que l'acteur agit à l'aide de ses représentations, que l'information n'est pas donnée et évidente mais partielle, construite et coûteuse...

La CSIP du créateur est au coeur de notre projet de modélisation pour deux raisons essentielles :

- elle est la matrice des décisions/actions du créateur ;
- seules les représentations sont accessibles dans une relation d'accompagnement.

1. Les perceptions et les représentations

"Nous ne voyons que ce que nous connaissons" J.W. Von Goethe[778]

Les recherches conduites dans les sciences de la cognition ont mis en évidence le rôle important que jouent les représentations pour l'action humaine. Elles ont montré que les représentations que se font les individus de problèmes simples peuvent être diverses, entraînant des stratégies de résolution différentes[779]. Il paraît raisonnable de supposer qu'il en est de même pour les situations complexes du monde réel[780]. Les représentations sont les fruits d'une histoire personnelle et d'un environnement actif ou d'un contexte[781], de ce fait elles sont potentiellement variables.

---

777 NOEL Emile (1983), p. 8.

778 Citation empruntée à Kohn.
KOHN Alexander (1990), p. 181.

779 BASTIEN Claude (1988), p. 28.

780 C'est d'ailleurs ce qui est couramment admis en matière de management stratégique : "La construction de la réalité peut être l'affaire d'un individu, d'une organisation ou encore d'un secteur d'activité. L'importance des représentations ainsi construites ne saurait être surestimée, car pour une entreprise ou un secteur la représentation du monde sur laquelle les acteurs se sont accordés constitue à proprement parler la matrice de tout projet stratégique".
KOENIG Gérard (1990), p. 68.

781 WEICK Karl E. (1979).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Les représentations seraient directement influencées (et non totalement déterminées) par l'histoire de l'individu[782], par ses connaissances antérieures ou par l'analogie avec des problèmes antérieurement traités[783], par son expérience. Nous retrouvons là la fermeture du système proposée par Varela (autopoï èse), les notions de "pattern" de Simon ou de "schème et de schéma" de Piaget[784].

Mais, dans notre cas, la fermeture ne peut pas être totale. L'environnement va sanctionner les comportements et les actions du créateur qui devra nécessairement en tenir compte ou en subir les conséquences. Le contexte[785] ou l'environnement actif constitue une source des représentations que se fait un individu de la situation dans laquelle il se trouve. Cet aspect est particulièrement important pour notre phénomène, ceci pour deux raisons essentielles que nous développerons davantage par la suite :

- le processus de création est souvent déclenché par un déplacement (au sens que lui donne Shapero : un licenciement par exemple) qui provoquera un changement des représentations de l'individu ;
- durant le processus de création, l'entrepreneur va, peu ou prou, changer d'environnement actif et modifier son insertion dans cet environnement (changement de statut...). De ce fait, ses représentations seront susceptibles d'évoluer.

[782] Le rôle de l'histoire personnelle et de l'environnement est particulièrement mis en évidence par Bourdieu : "Les conditionnements associés à une classe particulière de conditions d'existence produisent des « habitus », systèmes de « dispositions » durables et transposables, structures structurées, prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente de fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre, objectivement « réglées » et « régulières » sans être en rien le produit de l'obéissance à des règles, et, étant tout cela, collectivement orchestrées sans être le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre". Il faut cependant replacer ce concept dans le contexte de l'ouvrage de Bourdieu : la vie quotidienne. L'habitus est une notion qui nous permet de comprendre les programmes ou les automatismes qui permettent de se représenter une situation, mais elle ne nous permet pas de comprendre les "changements d'habitus" et l'intentionnalité des actions. C'est pourquoi nous n'utiliserons pas directement cette notion et lui préférerons un concept prenant en compte les intentions de l'acteur : la configuration stratégique instantanée perçue du créateur d'entreprise (CSIP).
BOURDIEU Pierre (1980), pp. 88-89.

[783] RILEY M.S., GREENO J.G. et HELLER J.I. (1983) ; BASTIEN Claude (1988), p. 28.

[784] Gonzalez écrit : "Les règles de traitement que formulent certains modèles de jugement ne feraient alors que traduire la connaissance qu'a le sujet d'un environnement délimité, connaissance qui serait symbolisée par un modèle interne de la situation".
GONZALEZ Michel (1988) ; MARKHUS Hazel et ZAJONC Robert B. (1985).

[785] Comme le soulignent Calori et al : "Toutes ces recherches laissent apparaître un modèle contingent des schémas cognitifs d'un individu en fonction de son expérience et de son contexte culturel".
CALORI Roland, JOHNSON Gerry et SARNIN Philippe (1992), p. 63.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

L'entrepreneur, doté d'une intelligence, d'un style cognitif... appréhendera sa situation au travers de filtres constitués par son système de valeur[786] et son réseau relationnel qui se sont constitués au fil du temps[787] et qui sont largement influencés par son environnement actif. Ces filtres informationnels sont susceptibles d'évoluer au cours du processus de création. Nous ne développerons pas plus avant ces aspects qui sont largement développés dans la littérature[788].

Nous pouvons, à présent, proposer le schéma suivant[789] :

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

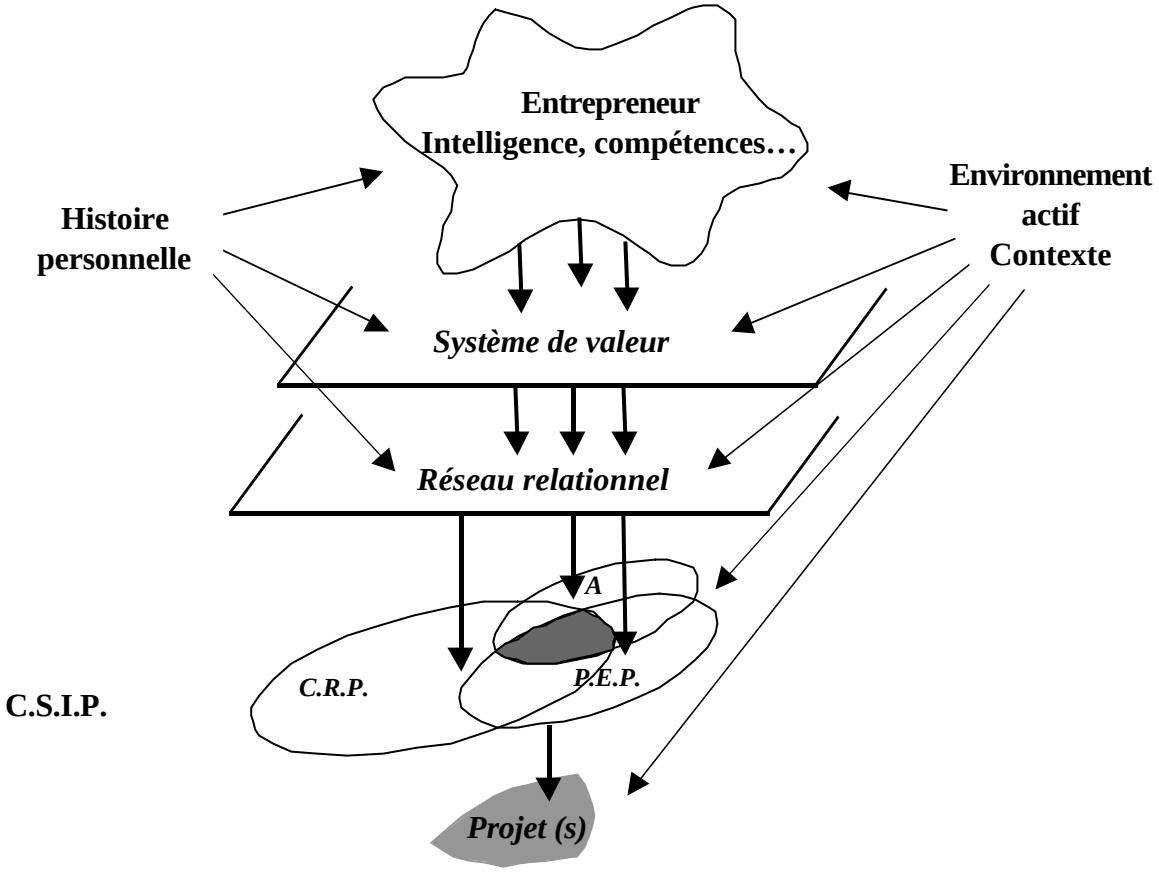
[786] D'autres concepts plus généraux auraient pu être utilisés ici. Ils engloberaient le système de valeur de l'entrepreneur, mais aussi ses "patterns" ou sa culture au sens que lui donne Schein : "La culture est l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne". Les pro-attitudes proposées par Davidson seraient aussi pertinentes : "La notion de pro-attitude comprend, dans la mesure où ils peuvent être interprétés comme attitudes d'un agent orienté vers des actions d'un certain type, des désirs, des souhaits, des impulsions, des inspirations, un large éventail de convictions morales, de principes esthétiques, de prévisions économiques, de conventions sociales, ainsi que de fins et de valeurs publiques ou privées". De même, le concept de weltanschauung, utilisé par Weber, tel qu'il est présenté par Filion : "values, attitudes, humor and intentions".
SCHEIN E. (1985) ; DAVIDSON Donald (1991), p. 62 ; FILION Louis Jacques (1990), p. 64.

[787] Scherer et al montrent comment l'histoire personnelle peut influencer les préférences pour une carrière entrepreneuriale pour une population d'étudiants.
SCHERER Robert F., BRODZINSKI James D. et WIEBE Frank A. (1991) ; SCHERER Robert F., ADAMS Janet S., CARLEY Susan S.et WIEBE Frank A. (1989).

[788] Ceci est désormais largement admis par les chercheurs dans les domaines de la stratégie et de la décision. Un troisième filtre est souvent mis en évidence : le système d'information. Nous ne l'avons pas retenu dans notre modélisation dans le mesure où nous nous intéressons à un acteur unique. Voir par exemple : JACQUET-LAGREZE E., ROY B., MOSCAROLA J., HIRSCH G. (1978) ; MARTINET A.C. (1983).

[789] Schéma qui est largement inspiré de celui proposé par Martinet dans un autre contexte.
MARTINET A.C. (1983), p. 148.

Figure 40. La CSIP comme le fruit d'une histoire et d'un contexte



2. La Configuration Stratégique Instantanée Perçue (CSIP)

La CSIP de l'acteur peut être analysée en faisant appel à la problématique classique de la formulation de la stratégie d'une entreprise : la recherche d'une cohérence ou d'une harmonie[790] entre les aspirations des dirigeants, un état de l'environnement présent et futur, et les capacités et les ressources internes de l'entreprise (profil de compétences). Cette problématique, dont il est difficile de repérer l'origine[791], fait parfois l'objet de critiques[792]

[790] Cohérence, congruence ou fit. Les recherches portant sur la satisfaction et les performances des individus dans le travail ont largement employé l'approche contingente en utilisant la notion de congruence ou de fit entre les caractéristiques de l'individu et les attentes de l'environnement (les exigences du travail à accomplir). HOLLAND J. (1973) ; HARRISON Van R. (1978).

[791] Chester Barnard (1938) semble un des précurseurs dans le domaine de la gestion.
LEARNED E., CHRISTENSEN C.R., ANDREWS K., GUTH W. (1965) ; ANSOFF Igor (1989) ; BARREYRE Pierre-Yves (1975), p. 87 ; MARTINET Alain-Charles (1988), p. 50 ; RAMANANTSOA Bernard (1989).

[792] Voir notamment les ouvrages suivants :
MARTINET Alain Charles (1984) ; JOFFRE Patrick et KOENIG Gérard (1985).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

dans le cadre de la formulation et de la mise en oeuvre des stratégies dans les grandes organisations. Elle suppose en effet :

- que le noyau stratégique (les dirigeants) sont les seuls acteurs à pouvoir exercer une influence sur les orientations de l'entreprise, les autres membres de l'organisation n'étant que des exécutants et l'environnement étant passif ;
- que la mise en oeuvre de ces décisions par des acteurs qui n'ont pas participé à leur préparation, ne pose pas de problème ;
- une rationalité de la démarche, la clarté, la stabilité et la cohérence des buts, et l'accessibilité à une information large, certaine, non coûteuse...

Notre problématique (l'acteur unique) nous permet d'échapper, en partie, aux deux premières critiques et notre modèle, par la prise en compte de la dynamique de la CSIP, tentera d'échapper à la troisième.

Avant de présenter plus en détail la CSIP, il nous faut revenir sur une de ses composantes : les aspirations, les buts et les objectifs du créateur.

a) Les aspirations, buts et objectifs perçus

" L'homme est une création du désir, non pas une création du besoin. "[793]

Notre axiomatique nous a conduit à retenir l'idée que le comportement des entrepreneurs est intentionnel, qu'ils sont capables de formuler des buts, de se refinaliser. Les mots ne manquent pas pour qualifier l'intention[794] ; chaque discipline a développé son propre vocabulaire, aussi, il nous faut préciser le sens des termes que nous allons utiliser.

Les aspirations sont "des objectifs idéaux qui se jouent à long terme et ne sont pas vraiment faits pour être atteints"[795] : la réussite sociale, l'accomplissement de soi-même, l'indépendance, la richesse... Créer un jour son entreprise peut être une aspiration, qui peut ne pas se traduire immédiatement par des actions précises allant dans ce sens.

[793] BACHELARD G. (1937).

[794] Finalités (motifs), préférences, buts (ambitions, cibles, désirs, visées, desseins, fins, rêves), objectifs (résultats), aspirations (souhaits, ambitions, prétentions), projets...

[795] MICHEL Sandra (1989), p. 40.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Un but[796] sera conçu comme : "Un état que l'on se propose d'atteindre ou que l'on atteint par l'action"[797]. Sans être précis, les buts sont donc plus opérationnels que les aspirations. Dans le cadre d'un projet, un but devient un élément de mobilisation ou de motivation, qui s'opérationalisera par la fixation d'objectifs.

Un objectif sera la traduction quantifiée et parfaitement définie dans le temps d'un but, un moyen pour l'atteindre[798].

Les aspirations ne sont pas directement mesurables[799]. Les buts et les objectifs sont, quant à eux, des entités repérables dans le discours du créateur[800]. Ils sont un moyen d'investigation permettant de simplifier et de clarifier les aspirations et les désirs de l'entrepreneur[801]. Mais les aspirations demeurent, il n'est donc pas surprenant qu'elles se transforment parfois en buts ou objectifs contradictoires, instables[802]...

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

---

796 Pour le management stratégique, les buts sont souvent conçus comme synonymes des aspirations telles qu'elles sont définies par Michel. Hofer et Schendel écrivent : "We consider goals to be the ultimate, long run, open-ended attributes or ends a person or organization seeks, while we consider objectives to be the intermediate-term targets that are necessary but not sufficient for the satisfaction of goals".
HOFER Charles W. et SCHENDEL Dan (1978), p. 20.

797 BOIREL R. et al (1972), page 36.

798 Le vocabulaire n'est pas réellement stabilisé, Anastassopoulos et al notent : "Les objectifs généraux sont les critères en fonction desquels l'entreprise ordonne les choix possibles au sein d'un système de valeur". Les définitions retenues correspondent à ce qui a été proposé par Mintzberg : "les buts comme étant des intentions précédant les décisions ou les actions" et "un objectif est un but exprimé en terme de réalisation mesurable".
MINTZBERG Henry (1986), p. 40-41 ; voir aussi : ANASTASSOPOULOS J.P., BLANC G., NIOCHE J.P., RAMANANTSOA B. (1985), p. 21.

799 L'accompagnateur n'a souvent ni la qualification, ni la fonction, ni le temps, de jouer le rôle du psychanalyste, même si, dans quelques cas, des impasses dans le développement d'un projet ont sans doute pour origine des dysfonctionnements graves dans la personnalité de l'entrepreneur.

800 Ce sont donc des représentations. Le recours à la redondance "buts perçus" a pour fonction de nous rendre vigilant quant à ce qui est, en grande partie, à leur origine, c'est-à-dire les désirs (phantasmes et imaginaire) qui comportent une grande part d'inconscient.

801 Cependant, certaines aspirations ou certains buts peuvent demeurer cachés pour l'observateur : ce n'est que lorsque des contradictions apparaîtront dans le discours et/ou les actes de l'entrepreneur qu'il deviendra parfois nécessaire de les prendre en compte. C'est, par exemple, le cas de ceux qui se déclarent comme des créateurs potentiels, mais qui ont comme but réel de profiter des avantages et du statut fournis par les structures d'appui à la création d'entreprise.

802 Dans la perspective classique, à laquelle s'oppose March qui écrit : "(dans la perspective classique) Si les individus ont des fonctions de préférence déficientes (c'est-à-dire incohérentes et incomplètes), ils doivent être amenés à en avoir de bonnes par des techniques permettant de révéler les préférences et par l'éducation". Notre position est intermédiaire : trop d'incohérence peut poser problème. En fait, il s'agit de faire prendre conscience de l'incohérence et d'aider le créateur à rechercher des solutions satisfaisantes lui permettant de vivre cette incohérence le mieux possible, même si cela est provisoire (ou de lui permettre de rationaliser ses préférences).
MARCH J.G. (1988), p. 237.

Et si les buts n'existaient pas ? A cette question Koenig apporte une réponse qui résume les développements qui suivront : "(...) il faut admettre que les buts ne sont qu'une manière commode de désigner le produit d'interactions complexes entre des projets (qu'il ne faut tout de même pas évacuer), des phénomènes émergents et des opportunités"[803]. Les aspirations sont toujours présentes dans la CSIP, mais elles ne s'opérationalisent et ne provoquent l'action que si des projets émergent : sans projet il ne peut y avoir de but[804], mais les buts sont nécessaires à l'aboutissement du projet, même s'ils sont flous et instables.

La littérature concernant les buts et les aspirations des créateurs d'entreprise est abondante. Dans un premier temps, les recherches ont tenté de valider le fait que la poursuite de l'enrichissement personnel constituait le but principal des entrepreneurs[805]. Si ce but n'est pas absent, il n'est pas cité en priorité par les créateurs d'entreprise[806] : l'indépendance ou l'autonomie, être son propre patron, viennent en tête[807]. Il s'agit, en fait, d'une tautologie mettant en évidence :

- que les entrepreneurs ne conduisent pas une analyse systématique de leurs buts, mais envisagent globalement un projet, qui constitue un but intermédiaire[808], probablement au service d'aspirations non totalement explicitées ;
- qu'il y a bien dialogique entre les buts que l'entrepreneur fixera, d'une manière consciente ou inconsciente, à l'entreprise créée et ses propres buts par rapport à

803 KOENIG Gérard (1990), p. 15.

804 C'est pourquoi certains stages de création d'entreprise, s'adressant à des populations en difficulté, à des jeunes en situation d'échec, peuvent être d'excellents moyens pour leur permettre de retrouver des perspectives, en remontant peu à peu de l'objectif aux buts et aux aspirations, par le biais d'un projet de création qui n'aboutira, en réalité, que rarement.

805 Valider le fait que le but principal des créateurs d'entreprise soit la recherche du profit et de l'enrichissement personnel aurait permis de mieux assurer les bases de la théorie économique classique.

806 Même aux Etats-Unis où "faire fortune" n'a pas de connotation négative. De ce point de vue, les créateurs d'entreprise ne se distingueraient pas des salariés pour lesquels, comme le montrent les travaux d'Hertzberg, le salaire ne pourrait être considéré que comme un facteur d'insatisfaction potentiel. Des facteurs tels que la valorisation de soi, l'autonomie... seraient à l'origine de la satisfaction dans le travail.
HERTZBERG Frederick (1977).

807 Il faut, cependant, considérer les résultats des recherches empiriques concernant cet aspect du phénomène avec circonspection du fait des méthodes utilisées. Elles portent en quasi-totalité sur des entrepreneurs ayant créé leur entreprise depuis plusieurs années. Aussi, il y a tout lieu de craindre que nous ayons affaire à des rationalisations *ex-post*, bien qu'une recherche portant sur des entrepreneurs potentiels paraisse ne pas contredire les résultats des études antérieures.
SHERIDAN J.B., DELANEY A. et FLOYD J.W. (1989).

808 Notre expérience montre qu'il est rare qu'un individu en phase de création puisse répondre spontanément à la question : quels sont vos buts ou vos objectifs ? Le plus souvent, la recherche de ces buts se fera en explorant "le négatif" (ce que le créateur ne veut pas). Les buts s'élaborent ou se précisent au cours du processus de création.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

cette entreprise[809]. Dialogique pour laquelle il y a, le plus souvent, cohérence entre la logique du créateur (travailler dans un endroit qui lui plaît, conserver son réseau de relations familiales et amicales...) et la logique du projet (créer sur place c'est souvent pouvoir mobiliser un réseau de relations déjà acquis, vendre à des clients connus...).

En l'état actuel de nos connaissances des résultats de la recherche empirique, il paraît probable que :

- les aspirations et les buts des créateurs d'entreprise sont divers et multiples[810], cependant, des régularités contingentes peuvent être mises en évidence[811] ;
- les entrepreneurs ont des aspirations et des buts économiques (gagner de l'argent, développer l'entreprise créée, retrouver un emploi...) et non économiques (indépendance, faire un métier qui plaît, travailler en famille...). Un but particulier pouvant à la fois avoir une composante économique et une composante sociale.

Ces résultats ne sont pas surprenants, ils recoupent ceux obtenus dans différentes disciplines pour ce qui concerne les décideurs économiques. Parmi les nombreuses contributions allant dans ce sens, Julien et Marchesnay proposent une typologie de ce qu'ils dénomment des "paniers de buts"[812] ; Mérigot et Labourdette soulignent que les buts des dirigeants peuvent être économiques ou non économiques (prestige, autonomie, emploi...)[813] ; Williamson développe la notion de rationalité élargie : les individus ne prenant pas en compte la seule maximisation du profit monétaire, mais aussi des considérations qualitatives, dites "d'atmosphère", comme l'indépendance...[814]. L'entrepreneur monorationnel recherchant la maximisation du profit semble bien mort (avant d'avoir existé). Crozier résume l'essentiel des résultats des observations portant sur le processus de décision des acteurs confrontés à la résolution de problèmes complexes réels au regard de cette notion de but : "L'acteur n'a que

809 Cette dialogique est particulièrement présente lorsqu'il s'agit du choix de l'implantation de la nouvelle entreprise, les créateurs étant peu mobiles géographiquement.
CUADRADO Juan R. et AURIOLES Joaquin (1990).

810 Byrley et Westhead montrent que le désir d'assurer une sécurité à sa famille est cité comme étant une raison ayant conduit à la création d'entreprise, bien avant le motif d'enrichissement.
BIRLEY Sue et WESTHEAD Paul (1992).

811 Contingence par rapport à des types d'histoire personnelle, d'entreprise créée, de culture dominante...

812 Les PIC (pérennité, indépendance, croissance adaptative) et les CAP (croissance, autonomie, pérennité). Dunkelberg et Cooper proposent une typologie équivalente.
JULIEN Pierre-André et MARCHESNAY Michel (1987), p. 70 ; JULIEN Pierre-André et MARCHESNAY Michel (1992) ; DUNKELBERG William C. et COOPER Arnold C. (1981).

813 MERIGOT J.G. et LABOURDETTE A. (1980), p. 80.

814 JOFFRE Patrick (1987).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

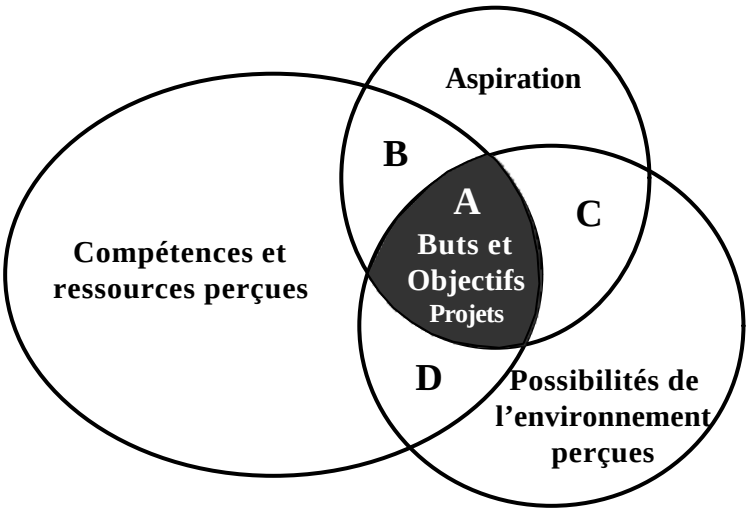
très rarement des objectifs clairs et encore moins des projets cohérents : ceux-ci sont multiples, plus ou moins ambigus, plus ou moins explicites, plus ou moins contradictoires. Il en changera en cours d'action, en rejettera certains, en découvrira d'autres, chemin faisant, voire après coup, ne serait-ce que parce que des conséquences imprévues et imprévisibles de son action l'obligent à « reconsidérer » et à « réajuster son tir » : ce qui est « moyen » à un moment sera donc « fin » à un autre, et vice versa"[815]. Nous adopterons ce point de vue qui correspond parfaitement à notre expérience concrète d'accompagnement des créateurs d'entreprise.

Axiome 17 : les créateurs d'entreprise ont des aspirations et des buts divers et multiples, de nature économique et non économique. Ces buts sont parfois flous, contradictoires et évolutifs.

b) Les projets naissent dans la zone de cohérence de la CSIP

A présent, nous pouvons proposer une représentation schématique de la CSIP de l'entrepreneur.

Figure 41. La CSIP de l'entrepreneur



[815] CROZIER Michel et FRIEDBERG Efhard (1977), p. 55.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Ce schéma comporte trois surfaces qui se recoupent[816] :

- les aspirations de l'entrepreneur ;
- sa perception de ses compétences et de ses ressources ;
- sa perception des opportunités ou des possibilités qu'offre l'environnement.

Ces perceptions concernent le présent mais aussi le futur. Autrement dit, l'entrepreneur pourra ne pas posséder les locaux nécessaires à sa future entreprise, mais estimer qu'il pourra en trouver sans grande difficulté lorsqu'il en aura besoin. L'entrepreneur est un acteur stratégique ayant des capacités d'anticipation.

L'intersection entre ces trois surfaces permet de délimiter plusieurs zones, nous ne commenterons que celles qui sont pertinentes avec notre projet.

La **zone A** nous intéresse au premier chef. Elle correspond à des actions qui sont perçues par le créateur comme à la fois souhaitables et possibles. C'est dans cette zone de cohérence que se développeront les projets[817] qui s'opérationaliseront par des buts et, parfois, au fil du temps, par des objectifs[818]. Dans cette zone, l'individu considère qu'il a les moyens et les compétences pour développer des projets ayant de bonnes chances d'aboutir ; il a une perception positive de sa propre efficacité[819].

Axiome 18 : les projets naissent dans la zone de cohérence de la CSIP.

816 Cette présentation est spécifique à notre projet : l'accompagnement d'un créateur d'entreprise suppose que celui-ci a un (des) projets, plus ou moins précis.

817 Où sont repérées les opportunités.
ANDREWS K. (1971), p. 38.

818 Comme le note Koenig : "la supputation stratégique a notamment pour objectif de reconnaître l'impossible, de discerner le possible et d'élaborer des scénarios associant l'inévitable et le souhaitable".
KOENIG Gérard (1990), p. 62.

819 La notion d'image de soi, formée au cours de l'histoire personnelle par les réussites et les échecs, particulièrement développée par Robaye, influence fortement les niveaux d'expectation. L'image de soi, par l'intermédiaire des niveaux d'expectation, a une influence sur la construction des buts et des projets. Le concept de "percieved self-efficacy" a été développé par Bandura. Il a été aussi utilisé par Krueger et al pour ce qui concerne les entrepreneurs.
ROBAYE F. (1957) ; BANDURA Albert (1986) ; KRUEGER Norris jr. et DICKSON Peter R. (1990).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

La **zone B** correspond à des actions ou à des projets cohérents avec les aspirations de l'individu et avec ses compétences et ses ressources, mais qui ne semblent pas devoir être acceptés par l'environnement.

La **zone C** correspond à des actions souhaitées et possibles au regard de l'environnement, mais pour lesquelles le créateur estime ne pas avoir les compétences et les ressources nécessaires, sans entrevoir la possibilité de se les procurer pour le moment.

La **zone D** est l'aire des possibles qui ne correspondent pas ou plus aux aspirations de l'individu.

Au cours du temps, un projet est susceptible d'évoluer dans ces différentes zones[820]. Un projet ou une vision localisé dans la zone A, peut, en se précisant au fil du temps, se situer en fait dans la zone B...

c) La CSIP comme un quasi-hologramme[821]

La CSIP, telle qu'elle a été présentée, permet d'analyser les représentations de l'individu, elle est un outil (une forme) permettant au futur créateur, et à celui qui l'accompagne, d'analyser la cohérence de sa démarche. Mais, plus qu'une gestalt, les différents éléments de la CSIP forment un quasi-hologramme[822]. La CSIP est formée de ses différents éléments, mais chacun des éléments contient la CSIP : l'individu ne perçoit l'environnement que pour autant que cet environnement l'intéresse et donc qu'il est susceptible de favoriser ou d'entraver la réalisation de ses projets (et donc de ses aspirations) ; l'absence de compétence ou de ressource peut lui faire ignorer un élément de l'environnement qui pourrait faire naître un projet susceptible de correspondre à ses aspirations ; une compétence ou une ressource n'est perçue comme telle, comme utile et utilisable, que si le système de valeur de l'individu (ses aspirations) la valorise...

820 La CSIP de l'acteur pourrait être représentée par une carte cognitive guidant ses choix et ses actions, qui sont susceptibles, en retour, de la faire évoluer.
AXELROD R. (1976) ; SCHWENK C.R. (1988).

821 Considérer la CSIP ou une organisation comme une gestalt ou un hologramme n'est pas nouveau, du moins dans d'autres champs.
MILLER D. (1981) ; MORGAN Gareth (1989).

822 Avec la définition que donne Morin de la notion d'hologramme : "(...) où le tout est dans la partie qui est dans le tout, et où la partie pourrait être plus ou moins apte à régénérer le tout".
MORIN Edgar (1986), p. 101.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Mais si l'hologramme était parfait, les trois surfaces coï ncidant, la fermeture du système serait totale. La reproduction serait la règle et le changement serait impossible[823].

A l'appui de cette hypothèse (la CSIP est un quasi-hologramme), il est remarquable de noter que les éléments les plus établis en matière de création d'entreprise concernent la totalité de la CSIP d'un individu et pas seulement un de ses aspects[824]. A titre d'exemple, toutes les recherches mettent en évidence que les individus dont certains membres de la famille sont des entrepreneurs (père, mère, grands parents...) ont une probabilité plus grande de créer une entreprise[825]. Rares sont ceux qui tentent d'apporter des éléments d'explication. Krueger[826] montre que "l'exposition précoce à l'entrepreneurship" renforce les intentions de créer une entreprise chez les étudiants, en raison du renforcement de la perception de la faisabilité et de la désirabilité de créer et surtout de la perception de la "self-efficacy" relative à l'acte de créer. L'imprégnation précoce en matière de création d'entreprise toucherait ainsi les aspirations (modèle de rôle, système de valeur), les compétences et les ressources perçues (savoir-faire, relationnel, possibilité de mobiliser des moyens financiers...) et les perceptions des possibilités de l'environnement (réseau relationnel...).

Axiome 19 : la CSIP doit être conçue comme un quasi-hologramme.

Il ne s'agit pas de céder à une mode. Considérer la CSIP du créateur comme un quasi-hologramme a des conséquences importantes, tant en matière de recherche que d'intervention : l'évolution de la CSIP ne peut pas être comprise au travers d'une modélisation strictement disjonctive, notamment à l'aide de modèles de type additifs ; l'accompagnateur doit être prêt à accepter que la recherche d'une cohérence de la CSIP, en début de processus, passe

823 A propos des gestalts, Piaget écrit : "Le troisième caractère fondamental des structures est de se régler elles-mêmes, cet autoréglage entraînant leur conservation et une certaine fermeture". (...) Sur le terrain du comportement, une action tend à se répéter (assimilation reproductrice), d'où un schème qui tend à intégrer les objets connus ou nouveaux dont a besoin son exercice (assimilation récognitive ou généralisatrice)". PIAGET Jean (1974), p. 13 et 61.

824 A l'inverse, les éléments les plus controversés ont trait à un seul élément de la CSIP ou du système : motivations, savoir-faire, attitudes...

825 Nous aurions pu également développer un raisonnement analogue pour ce qui est de l'expérience du métier...

826 KRUEGER Norris Jr (1990).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

nécessairement par la modification de tous ses éléments dans un processus tourbillonnaire, non strictement linéaire[827].

3. Quelques considérations relatives à la notion de CSIP

Nous allons brièvement mettre en évidence certains aspects de la CSIP qui nous seront utiles par la suite.

** La notion d'opportunité est contingente*

Un projet particulier peut se trouver dans la zone de cohérence d'un entrepreneur, mais très éloigné de celle d'un autre. Une opportunité ne peut être perçue (construite), et avoir une réelle valeur (le projet ne peut être monté et réussir) que si elle correspond à la zone de cohérence de la CSIP d'un individu. De ce fait, la notion d'opportunité est nécessairement contingente par rapport à la CSIP de l'entrepreneur[828]. Il n'y a donc pas d'opportunité dans l'absolu. Aussi, dans un espace-temps spécifique, il est possible que de très nombreux individus possèdent une CSIP dont la zone de cohérence correspond à un type de projet particulier[829], alors que pour

[827] A l'inverse, plus la CSIP est cohérente et plus le projet se trouve dans cette zone de cohérence, moins elle devra se modifier, il s'agira de réglage fin (technique) du couple individu/projet.

[828] La réflexion stratégique classique s'articule autour de cette notion de cohérence ou de congruence entre un état de l'environnement et le profil de compétences particulier d'une entreprise. Les partenaires des créateurs d'entreprise ont parfois tendance à oublier cette notion pourtant classique : à un moment donné : le projet doit être "à la taille" de l'entrepreneur.
LONG Wayne et McMULLAN Wallace Edward (1984), p. 571.

[829] Créations de petit commerce, d'entreprise de services de type artisanal...

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

d'autres projets[830] les individus potentiellement concernés seront très rares, rendant ces créations aléatoires[831].

** Variabilité des CSIP en fonction des espaces-temps*

Les conditions environnementales sont, pour une bonne part, à l'origine des CSIP d'une population, de leur diversité potentielle et, donc, de la capacité à former tel ou tel projet. Si nous admettons que les caractéristiques de l'environnement sont potentiellement diverses dans des espaces-temps divers, il devient inévitable d'admettre que les typologies de ces CSIP sont différentes selon le lieu et selon l'époque, générant ainsi des projets (des nouvelles entreprises) variés[832].

** Zone de cohérence et situation actuelle du futur entrepreneur*

La situation actuelle de l'individu peut se trouver au cœur de la zone de cohérence de sa CSIP : l'individu occupe avec succès un emploi salarié qui correspond à ses aspirations et des perspectives intéressantes lui sont ouvertes ; mais elle peut également se trouver à l'extérieur de cette zone : l'emploi occupé ne correspond pas (ou plus) à ses aspirations ou cet emploi est menacé...

---

[830] Projets innovants, à fort potentiel de croissance, se situant à la frontière de deux secteurs industriels, nécessitant la mobilisation d'un réseau important...

[831] Chaque entrepreneur possède une CSIP qui lui est particulière ; il est cependant possible de repérer des régularités statistiques, de mettre en évidence des typologies contingentes. Les typologies construites empiriquement, sans les arguments théoriques permettant de comprendre leurs origines, et donc ce qui pourrait les remettre en cause, nous semblent dangereuses pour la compréhension et l'intervention concernant un phénomène aussi complexe, car elles suggèrent un monde immuable : dis moi qui tu es... Par contre, lorsqu'elles sont replacées dans un cadre théorique et un contexte, elles attirent l'attention de l'utilisateur sur les notions de contingence, de provisoire, de limites floues. Ces typologies de configurations deviennent alors de puissants outils permettant de comprendre un phénomène complexe par référence à une bibliothèque de configurations "biodégradables". La typologie proposée par Smith en 1965, même si elle peut paraître simpliste, semble bien résister au cours du temps. Elle a le mérite de montrer, concrètement, que l'histoire personnelle des individus a une influence forte sur le type d'entreprise créée. Une seule étude (à notre connaissance) prétend avoir infirmé ces résultats (Woo et al 88). Cependant, elle ne porte pas sur un échantillon de créateurs, mais sur des propriétaires dirigeants qui peuvent être à la tête de leur entreprise depuis de très nombreuses années. Indirectement ce résultat est intéressant. Il laisse entrevoir que la théorie du chaos pourrait être un bon modèle du phénomène : la détermination (par la CSIP) à un horizon court est assez forte, mais à plus long terme, il n'y a plus de déterminisme.
SMITH Norman R. (1965) ; WOO Carolyn Y., COOPER Arnold C. et DUNKELBERG William C. (1988).

[832] L'opérationalisation de ce modèle, dans une perspective de compréhension et d'intervention, doit alors toujours tenir compte des conditions particulières à un espace-temps spécifique. Les extrapolations doivent être faites avec prudence (en quoi la situation est-elle identique ?).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

** Absence ou abondance de projets*

Différents types de CSIP peuvent être mis en évidence :

- **la CSIP désarticulée** : la zone de cohérence d'une personne peut être très restreinte. Bien que sa situation actuelle ne soit pas satisfaisante, elle ne parvient pas à formuler ou même à envisager des projets en cohérence avec sa CSIP. Elle se trouve dans une situation d'impasse[833] ;
- **la CSIP cristallisée** : la zone de cohérence de la CSIP d'un individu peut ne comporter qu'un projet qui correspond à la continuation ou au développement de sa situation actuelle[834] ;
- **la CSIP féconde** : plusieurs projets sont en concurrence avec une situation actuelle se situant dans la zone de cohérence de la CSIP. Dans ce cas, et seulement dans ce cas, l'individu aura à procéder à un véritable choix entre différents projets.

** Réalité et perceptions : la main cachante*

Dans tout processus de changement, les perceptions qu'à l'individu de sa CSIP peuvent être éloignées de la réalité[835]. L'expérience acquise par le créateur du métier dans lequel il compte développer son projet, de la direction d'entreprise... lui permet, d'ordinaire, d'avoir des perceptions proches de la réalité. Mais la création d'une entreprise est un processus complexe dont l'entrepreneur n'anticipe pas totalement les différents aspects. Cette ignorance est parfois le moteur de l'action, comme le souligne dans un autre contexte Hirschman[836]. La main cachante (hiding hand[837]) permet à l'individu d'engager un grand projet dans lequel il ne se

833 Cette impasse peut n'être que temporaire. Mais, comme l'écrit Michel : "Certains individus ont une image d'eux-mêmes si détériorée qu'ils ne parviennent pas à se projeter dans un futur différent de ce qu'ils connaissent déjà. Ils ne parviennent pas à s'imaginer en mouvement, en action tant ce dynamisme leur paraît incongru et voué à l'échec".
MICHEL Sandra (1989), p. 46.

834 Il peut s'agir, pour l'individu, d'une situation parfaitement satisfaisante, comportant des marges de progression importantes sur lesquelles il focalisera son énergie. Mais ce type de configuration peut aussi correspondre à une situation moins favorable à laquelle l'individu s'est résigné.

835 Réalité qu'il est parfois difficile de cerner. Comme nous l'avons déjà souligné, l'observateur extérieur est-il mieux à même de l'apprécier, surtout dans les domaines pour lesquels le créateur est un véritable professionnel ? Un observateur avisé aurait-il pu comprendre la valeur contenue dans le projet développé par Bill Gates (le fondateur de Microsoft) avant que la réussite ne soit évidente ? Le système qui observe est-il plus intelligent que le système observé ?

836 Ces développements sont empruntés à Crozier et Friedberg :
CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), p. 316-317 ; HIRSCHMAN A. (1967).

837 Jeu de mots opposant la main invisible de Smith (hidden hand) à la main cachante (hiding hand).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

serait sans doute pas lancé si son information avait été parfaite[838]. C'est au cours du temps, en faisant, qu'il découvrira peu à peu les différentes difficultés, qu'il tentera de surmonter, et qui l'amèneront, parfois, à modifier profondément son projet ou à y renoncer...

** CSIP et projet sont potentiellement évolutifs*

Au cours du processus, la CSIP du créateur comme son projet sont susceptibles de se modifier profondément[839]. Ces modifications peuvent être intentionnelles : l'individu peut mener une réflexion relative à sa CSIP dans le but de se préparer au lancement d'un projet encore flou, rechercher délibérément des informations concernant son marché et ses concurrents, acquérir de nouvelles compétences, étoffer son réseau relationnel, modifier son projet de façon à en augmenter sa valeur et à le rendre plus sûr... Mais elles peuvent aussi être le fruit du hasard, être subies : le créateur peut être contraint de renoncer à poursuivre certains buts, des opportunités d'association sont susceptibles de surgir en cours de route, un concurrent peut avoir mis un produit similaire sur le marché... La CSIP contraint l'individu, mais il peut tenter d'agir pour la modifier.

[838] Dans notre expérience de l'accompagnement des créateurs, cette main cachante nous semble particulièrement importante à prendre en considération. L'accompagnateur, en apportant des informations, en soulignant des incohérences, en fournissant des compléments de formation... va fréquemment remettre en cause ou complexifier un projet qui paraissait au créateur simple et viable. Le créateur peut alors renoncer à son projet, dont il aurait pu, en définitive, surmonter les difficultés (le projet aurait pu également échouer).

[839] Admettre que la CSIP peut varier au cours du processus remet en cause les approches classiques qui supposent une invariance de ces conditions (le processus peut être considéré comme neutre ou instantané). Mais, dans un laps de temps restreint, la CSIP ne peut sans doute pas évoluer de manière considérable, ce qui permettrait d'apporter une explication provisoire au fait que les typologies, du type de celle de Smith, possèdent une certaine valeur, sans cependant permettre d'entrevoir un pouvoir prédictif à long terme. Dans une perspective d'intervention, ces raisonnements ne sont pas suffisants, puisque le but est de modifier la réalité et non de laisser jouer le jeu de la sélection naturelle.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

CHAPITRE VI

LE PROCESSUS DE CRÉATION

"First we shape our structures, and afterwards they shape us" Winston Churchill[840]

Après avoir présenté de manière synchronique ce qu'est le système créateur/projet-entreprise nouvelle dans ses environnements, nous allons nous intéresser à ce qu'il fait et à ce qu'il produit, au processus.

A. Ce que fait le système

1. La littérature concernant le processus de création

La notion de processus a été longtemps négligée par la recherche académique en gestion. Toutefois, elle commence à retenir davantage l'attention des chercheurs, notamment en matière de stratégie[841]. Concevoir la création d'entreprise comme un processus n'est pas la norme dans le champ de l'entrepreneurship, aussi, les résultats empiriques exploitables sont peu nombreux[842]. Cependant, un faible courant émerge, faible quantitativement, mais animé par des auteurs prestigieux dans le domaine. Long et McMullan proposent une approche du processus conduisant à l'identification d'une opportunité et à sa saisie. Ils écrivent : "Since most people likely would expect opportunity to knock and either go away or to enter more or less in the guise of a complete idea, describing an opportunity as a process rather than an event may entail a radical departure from common understanding. To further suggest than new venture opportunities don't just appear but are instead the object of purposefully directed activity might constitute a second surprise. A third departure from the norm would be to suggest that such opportunities are frequently put together after a number of months or even

840 Citation empruntée à Igor Ansoff.
ANSOFF Igor (1989), p. 203.

841 Van De Ven a accompli un travail de classement qui nous paraît fondamental pour éclairer les différentes approches possibles de ce concept.
VAN DE VEN Andrew H. (1992).

842 Reynolds et Miller soulignaient : "Over half a million new firms emerge in the United States each year - about 1,500 every day. Their foundings are not instantaneous, yet the nature of the gestation process, despite considerable speculation, is largely a mystery. Even the duration of gestation, from conception to birth, is unknown".
REYNOLDS Paul et MILLER Brenda (1992), p. 406.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

years of dedicated work. Finally, to suggest than an opportunity for one person is very unlikely an opportunity for another person is one additional significant departure from common understanding. In summary, our idea assumes that opportunity identification is (a) a process, which is at least in part, (b) under the personal control of the aspiring entrepreneur, and which often become a realizeable possibility only after (c) a substantial preparatory work, thereby personalizing the opportunity and rendering it generally inaccessible to most other people"[843]. En prenant en compte la dynamique du phénomène, cette approche se démarque radicalement de la recherche classique.

Nous avons abordé au chapitre III les problèmes que posait le repérage du début et de la fin du processus de création d'entreprise. Nous n'y reviendrons pas. La notion de stades ou d'étapes de développement de l'entreprise a été étudiée largement et peut nous apporter quelques bases pour notre modélisation. Kazanjian[844] a repéré une vingtaine de modèles, tous qualitatifs, proposés par différents auteurs. Ces modèles utilisent l'analogie biologique (incubation, naissance, croissance, maturité, et parfois déclin) qui ne nous semble pas convenir parfaitement à notre phénomène[845]. Parmi les diverses contributions se focalisant sur le processus de création, le modèle proposé[846] par Peterson et Ainslie[847] est le plus proche de nos préoccupations :

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

---

843 Voir le schéma proposé par ces auteurs en annexe.
LONG Wayne et McMULLAN Wallace Edward (1984), p. 571.

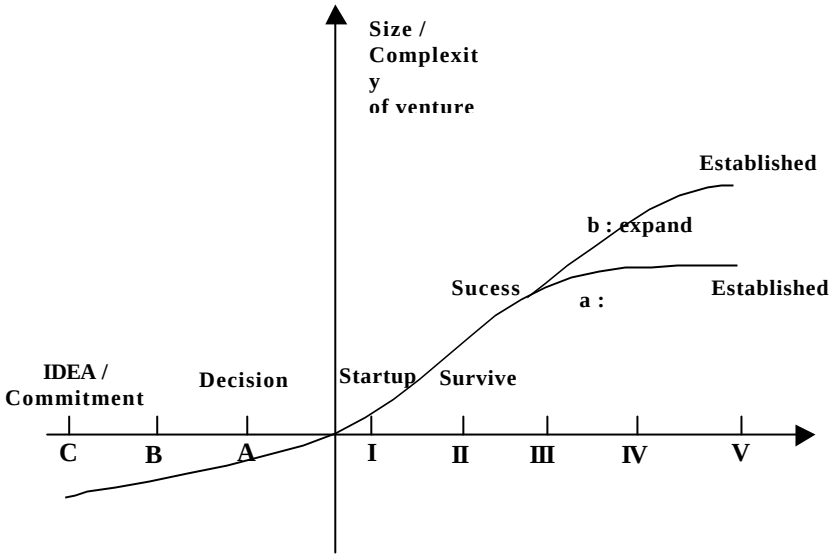
844 KAZANJIAN Robert K. (1984), p. 144.

845 La recherche empirique ne semble pas confirmer l'analogie biologique. Reynolds et Miller écrivent : "The most important finding is the lack of support for the biologic theory of gestation of new firms". Scott écrit aussi : "Life cycles of these companies have been complex with varying growth strategies. The simple anthropomorphic mataphor of a company life cycle is not supported empirically".
REYNOLDS Paul et MILLER Brenda (1992), p. 411 ; SCOTT Michael G. (1990), p. 12.

846 Cette proposition est proche de celle de Churchill qui présente un processus comprenant 3 étapes conduisant à la création : 1. Seriously consider it ; 2. Plan for it ; 3. Do it ; et 5 étapes pour le développement de l'entreprise : I. Existence ; II. Survival ; III. Success (desengagement or growth) ; IV. Take off ; V. Ressource maturity. Les travaux de Churchill sont fortement inspirés par ceux de Timmons et de Webster, et, d'une manière plus lointaine, par ceux de Marshall et de Schumpeter...
TIMMONS Jeffry A., SMOLLEN Leonard E. et DINGEE Alexander L.M. (1977), p. 5 ; WEBSTER F. (1976) ; CHURCHILL Neil C. (1983).

847 PETERSON Rein et AINSLIE Kimble (1988), p. 58.

Figure 42. Le processus entrepreneurial d'après Peterson et Ainslie



C - Conceptualization of venture / opportunity.
..... and simultaneously.....
B - The assembling of ressources, support networks and information.
A - Decision to commit ressources and personal energy.
I - Launch of venture by commiting ressources and self.
II - Generating enough cash flow to stay in business.
IIIb - Decision to expand beyond cash breakeven.
IIIa - Majority of startups choose not to grow to, or become stuck at, a plateau.
IV - Capitalizing on successful launch through growth.
V - Entrepreneurs and business have option to become separate.

Dans cette perspective, un processus de création commencerait à l'étape C, pour se terminer lorsque l'entreprise a démontré sa viabilité, c'est-à-dire lorsqu'elle a atteint le stade II. Cependant, cette représentation a l'inconvénient d'être trop normative : elle implique que dans tous les cas il y ait une décision de s'impliquer dans le projet... Aussi, nous avons choisi de retenir une représentation un peu différente qui permet d'absorber davantage la variabilité du phénomène et qui est susceptible de s'articuler avec le reste de notre travail.

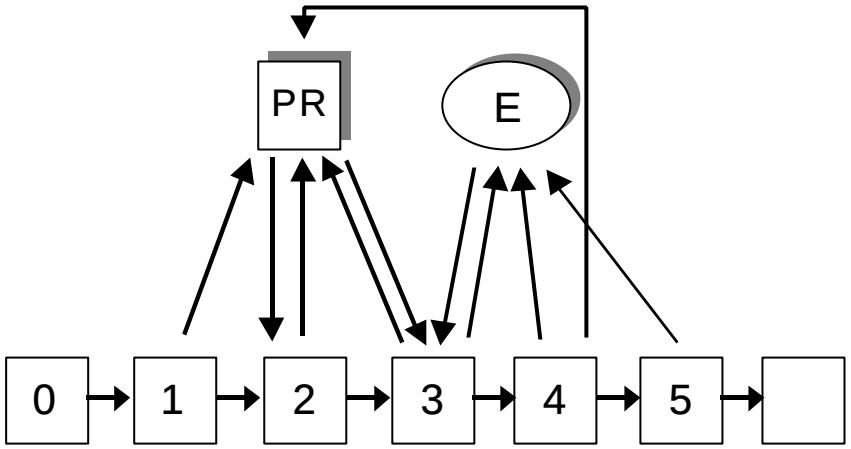
2. Une forme générique du processus de création d'entreprise

Un processus de décisions et d'actions stratégique est un processus continu dans lequel il est possible de repérer des temps forts, des changements dans le rythme d'activité ou de l'effort fourni, des décisions intermédiaires particulièrement importantes ou irréversibles... Tout découpage est fondamentalement artificiel. C'est, cependant, un moyen commode pour "simplifier" l'étude et la compréhension d'un processus complexe. Notre proposition s'appuie

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

sur les travaux relatifs à la création d'entreprise[848] et sur ceux portant sur les processus de décisions dans les organisations de Jacquet-Lagreze et al[849]. Le schéma suivant résume notre proposition que nous commenterons ensuite.

Figure 43. Une forme générique du processus de création d'entreprise



Etape 0 : l'action de créer une entreprise est **non perçue**.
Etape 1 : l'action de créer une entreprise est **perçue**.
Etape 2 : l'action de créer une entreprise est **envisagée**.
Etape 3 : l'action de créer une entreprise est **recherchée.**
Etape 4 : l'action de créer une entreprise est **lancée**.
Etape 5 : l'action de créer une entreprise est **réalisée**.
R : l'action de créer une entreprise est **refusée**.
E : **échec** de l'action.

L'étape 0 : l'action de créer n'est pas perçue. L'individu ne perçoit pas l'action de créer une entreprise du fait de son éducation ou de sa personnalité, de son environnement, des informations disponibles... Dans les pays occidentaux, cela représente, sans doute, une partie négligeable de la population susceptible de créer les entreprises faisant partie de notre projet de modélisation, aussi nous ne nous attarderons pas sur cette étape[850].

848 Sur ceux de Peterson et de ses prédécesseurs, mais aussi sur ceux de Pleitner, Watkins, Le Marois... PETERSON et AINSLIE (1988) ; PLEITNER H.J. (1985) ; WATKINS D. (1976) ; LE MAROIS H. (1985).

849 JACQUET-LAGREZE E., ROY B., MOSCAROLA J., HIRSCH G. (1978).

850 Etape qui pourrait, dans une perspective d'intervention, revêtir une grand importance dans d'autres contextes et/ou pour d'autres projets.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Etape 1 : l'action de créer sa propre entreprise est perçue. L'individu a l'information suffisante pour savoir et comprendre (au moins d'une manière approximative) ce qu'est la création d'une entreprise, mais cette action n'est pas prise en compte, elle n'a pas fait l'objet d'une réflexion. Une évolution de la CSIP de l'individu peut provoquer un passage à l'étape suivante ou conduire à un refus de cette action[851].

Etape 2 : l'action de créer est envisagée[852]. Elle est prise en compte par l'individu comme étant une alternative possible à sa situation actuelle. Il conçoit le projet de créer sa propre entreprise, projet qui est souvent assez flou, et s'apparente plus à un dessein qu'à un projet. Un sondage d'opinion, mené pour le compte de l'ANCE[853], montrait que plus de cinq millions de personnes en France envisageaient de créer leur propre entreprise ou du moins de "se mettre à leur compte" (la moitié affirmant avoir un projet précis). Même si les résultats de ce sondage peuvent être sujet à caution[854], ils montrent qu'envisager de créer sa propre entreprise n'est pas une chose exceptionnelle. L'acteur tente d'identifier une idée possible de création, il commence à s'informer, à être attentif à ce qui a trait à la création d'entreprise dans les médias ou à travers son réseau de relations. Cependant, il ne consacre que peu de temps et d'énergie à cette activité. Cette situation peut durer longtemps et prend fin lorsque l'individu passe à l'étape suivante ou renonce.

Etape 3 : l'action est recherchée lorsque le créateur cherche activement une idée (s'il ne l'a pas déjà), essaie de l'évaluer tout en exerçant une activité professionnelle salariée. S'il est au chômage, il continue généralement à rechercher un emploi tout en testant son idée de création. C'est durant cette étape que sont réalisées les études de marché, la mise au point des prototypes, l'élaboration d'un plan financier et le plan d'affaires... L'acteur agit, il recherche des informations, il développe un ou des produits... Il commence à s'engager réellement dans le

---

851 Ronstadt écrit : "... most entrepreneurs in the sample did not purposely choose a career that would prepare them for their entrepreneurial careers since they had no idea at the time that they would later pursue an entrepreneurial career". L'étude de Ronstadt porte sur des anciens élèves de Babson College qui ont créé leur entreprise.
RONSTADT Robert (1982).

852 Pour certains, créer une entreprise est un rêve qui remonte à l'enfance.

853 Source : sondage Agence Nationale pour la Création d'Entreprises / IFOP : *La création d'entreprise en France, l'opinion des créateurs potentiels*, Août 1984, *(L'Entreprise*, Juin 1988).

854 D'autres études montrent également que créer sa propre entreprise est une alternative prise en considération par une bonne partie de la population. Une recherche internationale (Weihe et Reich 90), conduite auprès d'étudiants de 1° année (école de commerce), montre que plus du tiers d'entre eux envisagent avec certitude de créer. Seulement 15% d'entre eux refusent cette alternative. Brenner et al confirment largement cette tendance aux E.U., Shahwan dans les territoires occupés en Israël...
WEIHE Hermann J. et REICH Frank-Rainer (1990) ; BRENNER O.C., PRINGLE Charles D. et GREENHAUS Jeffrey H. (1991) ; KNUDSEN Kjell R. et MCTAVISH Donald G. (1989) ; SHAHWAN Usamah (1989).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

processus, en consacrant du temps et de l'argent à la mise au point et à l'évaluation de son projet. Ce qui différencie cette étape de l'étape précédente, c'est le temps, les moyens et l'énergie que le créateur consacre à son projet. **Durant cette période, le futur créateur a souvent une position hybride**, un double statut. Cette étape peut conduire le créateur à renoncer à l'idée de créer une entreprise pour retrouver un emploi salarié. Lorsque les coûts de désengagement sont importants[855], un renoncement peut être assimilé à un avortement et, donc, à un échec[856]. Cette étape peut aussi déboucher sur la création d'une entreprise et le passage à l'étape suivante.

Etape 4 : l'action est lancée et en cours de réalisation lorsque sont mis en place les différents dispositifs qui permettront à l'entreprise de fonctionner : location ou achat des locaux et des machines nécessaires à la production, négociation des marchés avec les fournisseurs et avec les clients, recrutement du personnel, déclenchement des procédures financières et juridiques... En reprenant le vocabulaire utilisé par l'ANCE, il s'agit de la phase de **lancement**. Un retour en arrière serait alors très coûteux financièrement et psychologiquement[857], il devient pratiquement impossible. L'entreprise commence à produire, à vendre... Confrontée au marché et à la concurrence, la dialogique créateur/entreprise-nouvelle devra faire face, engager des actions correctrices qui peuvent l'amener à se modifier. D'ordinaire, le créateur tire l'essentiel de ses (maigres) revenus de l'activité de l'entreprise et il s'y investit complètement. Mais l'entreprise est encore consommatrice de ressources (notamment d'énergie personnelle). Elle peut alors atteindre son seuil de rentabilité, assurer son équilibre de financement et parvenir à l'étape 5. Mais elle peut aussi rencontrer des difficultés qui la

855 Le créateur a engagé des sommes importantes (compte tenu des ses moyens) pour la mise au point de son produit ou le dépôt de brevets, il a abandonné son emploi pour se consacrer à son projet, il a engagé sa propre crédibilité auprès de partenaires, d'amis...

856 Les principales causes d'avortement des projets de création d'entreprise sont : l'incapacité de trouver une idée rentable, de trouver les moyens de commercialiser, de réunir les moyens financiers, techniques ..., la découverte d'une meilleure opportunité, un événement accidentel (maladie, accident, devoir faire face à des dépenses imprévues...).

857 Durant le lancement de l'entreprise, il est extrêmement rare qu'un projet échoue, même si les erreurs à ce stade sont fréquemment à l'origine de difficultés qui ne se révéleront que par la suite (décalage dans la mise en place de l'outil de production, erreurs de recrutement, surendettement...). La phase de lancement est généralement pour le créateur une période d'euphorie et de travail intense durant laquelle les problèmes opérationnels prédominent.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

conduiront, éventuellement, à l'échec[858] ou au renoncement[859]. Cet échec ou ce renoncement peut revêtir des formes diverses : arrêt volontaire sans passif, vente de l'entreprise, dépôt de bilan suivi d'un redressement (avec ou sans le créateur) ou d'une liquidation... Dans ces cas, le créateur pourra de nouveau tenter l'aventure (en récupérant des actifs par exemple) ou il devra renoncer, au moins temporairement, et retrouver un emploi salarié (action perçue et refusée).

Etape 5 : l'action est réalisée lorsque l'entreprise devient une entité économique reconnue par ses partenaires extérieurs (clients, fournisseurs, banquiers[860]...), quand elle assure son équilibre d'exploitation (le point mort est atteint). Le créateur a "démontré" que son projet était viable. Cette étape franchie, l'entrepreneur se trouve dans la problématique du dirigeant de PME. La phase d'émergence est dépassée, mais, en général, la dialogique créateur/entreprise demeure.

P R : l'action est perçue et refusée. Dans une vision synchronique, ce refus peut être considéré comme définitif ou temporaire (l'action de créer est refusée pour le moment[861]). Comme nous l'avons vu, certains individus auront parcouru tout ou partie du processus : l'acteur a, par exemple, envisagé de créer, tenté de développer une idée, pour renoncer en définitive (l'âge peut jouer un rôle fondamental dans le fait que ce renoncement ou ce refus soit définitif), il peut également avoir engagé une action ayant abouti à un échec le conduisant, pour des raisons psychologiques et/ou financières, à abandonner l'idée de recréer une nouvelle entreprise[862]. Mais l'action peut être refusée a priori : c'est, par exemple, le cas de cadres occupant des emplois biens rémunérés et gratifiants (qui ne souhaitent pas consacrer plusieurs

858 Les causes de défaillance des jeunes entreprises les plus citées sont : la non atteinte des objectifs commerciaux (surestimation du marché potentiel, délai de pénétration du nouveau produit sur le marché, produit offert non compétitif, incapacité d'accéder aux circuits de distribution, mauvais choix dans les canaux ou les méthodes de distribution, marché n'existant pas ou pas encore, mauvais positionnement marketing ou mauvaise politique de communication, manque de compétences commerciales), insuffisante diversification de la clientèle, insuffisance des fonds propres et surendettement, charges d'exploitation trop importantes au regard des possibilités de l'entreprise, manque d'aptitudes ou de compétences du nouveau dirigeant dans une ou plusieurs fonctions clés...

859 Les renoncements à ce stade sont assez rares. Il s'agit, le plus souvent, d'un échec, comme le montre une des rares études empiriques permettant d'avoir des données.
RONSTADT Robert (1985).

860 Bien que cela soit critiquable d'un point de vue théorique, dans la pratique, il n'en demeure pas moins que pouvoir fournir les documents comptables des trois derniers exercices demeure un élément symbolique, signe que l'entreprise est sortie de sa période d'enfance, elle devient une entreprise "comme les autres".

861 A titre d'exemple, c'est le cas d'étudiants envisageant de créer une entreprise un jour, mais préférant rechercher un emploi salarié leur permettant d'acquérir une expérience préalable.

862 Très peu d'études ont été conduites concernant le devenir des entrepreneurs qui se sont retirés ou ont été contraints à renoncer (en dehors de la retraite ou de l'incapacité).
RONSTADT Robert (1985) ; RONSTADT Robert (1986).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

années de leur vie à travailler intensément en sacrifiant leurs loisirs et leur vie de famille) et de personnes proches de la retraite[863]...

E représente l'échec de l'action engagée. L'acteur peut retourner à une étape antérieure ou tirer des enseignement négatifs de son expérience et renoncer à l'idée de créer à nouveau. La notion d'échec est toutefois délicate à cerner.

Lorsque le processus s'engage, l'entrepreneur aura à accomplir un très grand nombre d'actions et il devra prendre de nombreuses décisions[864]. Les guides de la création d'entreprise font un inventaire complet des tâches à effectuer sur lesquelles nous ne nous étendrons pas.

Cette proposition est "rustique", mais elle permet d'absorber la variabilité des parcours individuels. Ce découpage met en évidence des moments types dans le processus de création d'entreprise. Chaque étape correspond à une problématique particulière pour l'acteur[865]. Dans la pratique, il est parfois difficile de déterminer si le créateur est encore dans une étape ou s'il vient de passer à l'étape suivante. Un des rôles de l'accompagnateur est d'inciter le futur créateur à passer à l'étape suivante ou bien d'attirer son attention sur le fait qu'il a négligé une étape indispensable, notamment l'évaluation de la cohérence de son projet.

3. Un retour sur notre problématique

Au chapitre IV nous avons mis en évidence les limites de notre projet de modélisation. Le schéma suivant nous permet de les préciser avec plus de rigueur :

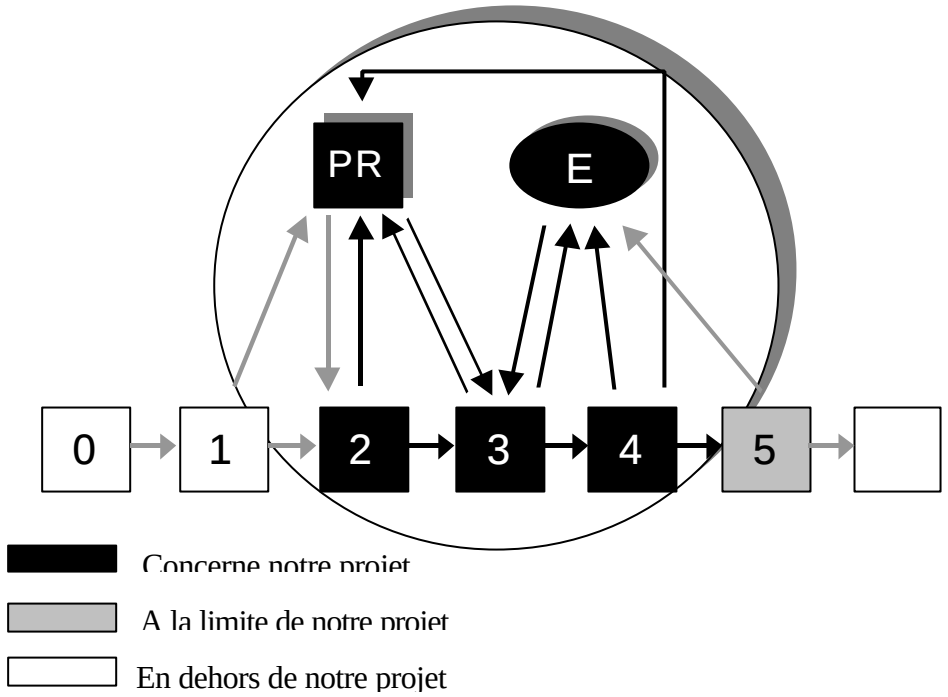
[863] Bien qu'il y ait des exceptions, ceci est mis en évidence par Knudsen et McTavish.
KNUDSEN Kjell R. et MCTAVISH Donald G. (1989).

[864] Swayne et Tucker proposent un processus de création comportant 3 étapes principales comportant 57 tâches à accomplir auxquelles Burton ajoute 8 opérations complémentaires.
SWAYNE Charles et TUCKER William (1973) ; BURTON Dean V. (1983).

[865] Qui correspond aussi à des actions spécifiques d'appui à la création d'entreprise. Dans la "filière" de l'appui à la création d'entreprise, les structures d'accueil et d'information correspondent à l'étape 2, les pépinières de projets à l'étape 3 et les pépinières d'entreprises à l'étape 4.
BRUYAT Christian (1992), pp. 25-30.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 44. Délimitation du projet de recherche au regard du processus



Les étapes 3 et 4 sont des étapes de transition, de transformation, de création et donc d'incertitude : elles sont au coeur de notre projet de modélisation.

B. La diversité et la variabilité de la forme du processus

> "Our study suggests that the gestation processes of firms are much more diverse and complex than previous theories imply"[866].

Disjoindre la description du processus de celle du système et de ses aspects génétiques permet à notre modélisation du processus d'accepter la variabilité et la contingence qui naissent de la diversité des créateurs, de leurs projets et des environnements dans lesquels ils évoluent. Nous allons en examiner différents aspects.

1. Le processus linéaire ou le processus comportant des boucles

Chaque cas de création est un cas particulier qui suit un cheminement original. Il n'y a pas, à notre connaissance, de recherche empirique mettant en évidence des régularités statistiques relatives aux cheminements des créateurs dans le processus[867].

Qui n'a pas, un jour, envisagé de créer son entreprise (étape 2), mais a finalement renoncé (étape PR) en trouvant une opportunité d'emploi intéressante ? Un individu peut rester durant

[866] REYNOLDS Paul et MILLER Brenda (1992), p. 407.

[867] Afin d'éviter les rationalisations *ex post*, ces recherches devraient être longitudinales.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

de longues années dans cette étape 2. La création d'une entreprise est alors un rêve jamais réalisé qui sert souvent d'exutoire aux difficultés de la vie. Cette présence au sein de l'étape 2 peut, au contraire, être très brève[868].

Le cheminement de l'entrepreneur dans le processus peut être linéaire et ressembler tout à fait à ce qui est décrit dans les guides de la création d'entreprise. Le cas JCM (cf p. 86) en est un exemple : l'idée de créer une entreprise était présente depuis longtemps dans l'esprit de JCM (étape 2), des insatisfactions dans le travail et une opportunité l'ont conduit à entrer dans l'étape 3 qui a duré quelques mois. Le plan d'affaires semblant prometteur, l'entreprise a été créée. Elle a atteint rapidement (moins d'un an) son seuil de rentabilité (étape 5) et a continué son développement. Le processus allant de l'étape 2 à l'étape 5 aura duré moins de deux ans.

Mais le parcours peut être beaucoup plus chaotique[869]. Le mini-cas suivant en est une illustration.

Mini-cas JK
Issu d'une famille très modeste vivant dans un quartier défavorisé d'une grande ville du midi de la France, JK avait eu la chance et les capacités de faire des études (ingénieur) qu'il avait valorisées en occupant divers emplois dans des PMI. Très vite il s'aperçut qu'il ne pouvait guère progresser dans ces entreprises. Il décida de compléter sa formation technique par des études de gestion, à la fois pour s'ouvrir des potentialités d'emploi de plus haut niveau et, éventuellement, pour créer son entreprise. Il envisagea successivement deux projets qui n'aboutirent pas, malgré ses efforts (cette période dura cinq ans). Entre-temps, il avait changé d'emploi et était devenu le directeur de production dans une "grosse PMI" du secteur du plastique (sud-est de la France). Après avoir acquis une expérience de ce domaine, il décida de créer son entreprise avec un collègue. Le projet aboutit. JK était PDG de son entreprise, dont il détenait une petite majorité du capital (JK avait 52% des actions avec des amis et son collègue en détenait le reste). Près d'un an après le lancement de l'entreprise, JK et son associé ne s'entendaient plus. L'entreprise devait grandir et réclamait un financement complémentaire. JK était devant l'alternative suivante : racheter les actions de son associé et injecter des capitaux supplémentaires dans l'entreprise, ou céder l'affaire à son associé. Il choisi la seconde alternative. Deux raisons essentielles avaient motivé ce choix. JK ne disposait pas des fonds nécessaires : il lui aurait fallu emprunter des sommes importantes, à un moment où les taux d'intérêt paraissaient particulièrement élevés. Mais, surtout, il désirait retourner s'installer dans sa ville natale de laquelle était également issue son épouse dont le père, particulièrement bien introduit dans le milieu des affaires, disposait de capitaux et de locaux disponibles qu'il était prêt à mettre à la disposition de sa fille. Après avoir cédé son entreprise dans de bonnes conditions, JK est sur le point de lancer, dans sa ville natale, une nouvelle entreprise dans le même secteur.

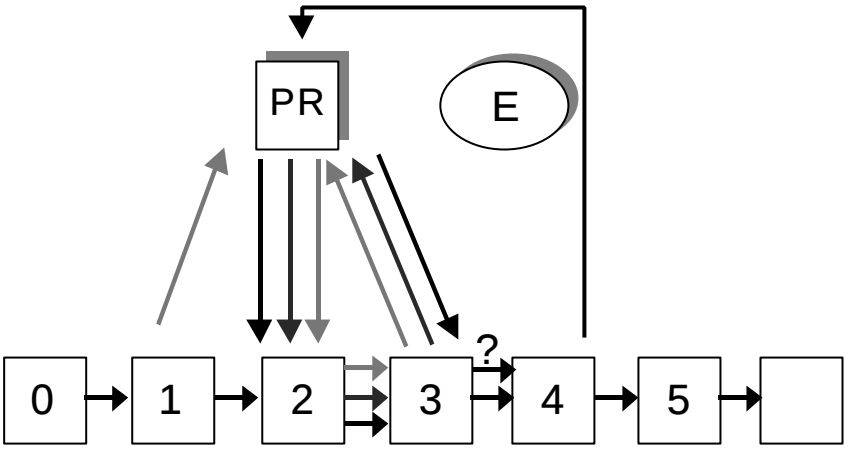
[868] C'est le cas de certaines personnes se trouvant, d'une manière inattendue, dans une situation de chômage et qui, un peu par hasard, s'inscrivent dans un stage de création d'entreprise. Elles passent directement de l'étape 1 (action perçue) à l'étape 3 (action recherchée). Ces personnes renonceront souvent à leur projet lorsqu'elles auront retrouvé un emploi salarié leur convenant.

[869] Il ne faut pas inférer, à partir des exemples présentés, qu'un parcours linéaire soit synonyme de réussite et, qu'à l'inverse, un parcours chaotique ne puisse pas conduire à une réussite.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Le parcours de JK peut être représenté de la manière suivante :

Figure 45. Un parcours chaotique (mini-cas JK)



2. La pression du temps

Le temps est une dimension particulièrement importante dans les processus de création[870]. L'étape 3 peut durer plusieurs années lorsque le créateur change de projet, ou s'il s'agit d'un projet de type "mayonnaise". Mais elle peut ne durer que quelques semaines dans les cas inverses, surtout si le créateur reproduit une situation qu'il connaît bien...

Selon les cas, la pression du temps et l'urgence de la création seront plus ou moins marquées. Cette pression du temps doit être analysée à partir des deux logiques : celle de l'entrepreneur et celle du projet-entreprise nouvelle[871].

[870] Bird a tenté d'explorer cette dimension dans différents articles.
BIRD Barbara (1988) ; BIRD Barbara (1992).

[871] Il s'agit de la perception qu'a le créateur de l'urgence de la situation. L'accompagnateur peut fournir des informations ou des raisonnements qui peuvent amener le créateur à modifier sa perception.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Du point de vue du créateur, la pression du temps sera d'autant plus grande :

- que le créateur ne possède pas (ou plus) des revenus lui permettant de vivre selon ses standards habituels[872] ;
- que le créateur ressent une menace sur son emploi ;
- que sa situation professionnelle actuelle lui paraît insatisfaisante (insupportable) ;
- que le moment lui semble venu de choisir entre une situation de salarié et créer[873]...

La liste n'est pas exhaustive. Il semble probable que des facteurs intra-individuels puissent avoir une influence sur ces perceptions[874].

Du point de vue du projet, l'urgence sera d'autant plus grande :

- que le marché sur lequel se situe le projet est turbulent[875] ;
- que la notion de fenêtre de lancement[876] s'applique ;
- qu'une opportunité doit être saisie rapidement[877] (après il sera trop tard) ;
- que les coûts irréversibles et les charges d'exploitation rendent nécessaire d'atteindre, le plus rapidement possible, le point mort lors de l'étape 4...[878]

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

872 La mise au point du projet (étape 3), ainsi que le lancement de l'entreprise (étape 4), peuvent nécessiter un travail important qui n'est pas générateur de ressources pour l'entrepreneur, mais, au contraire, qui occasionnera des dépenses (frais de déplacement, de documentation...). Plus la durée de ces étapes est longue, plus les moyens à mobiliser seront importants : ils ne seront plus disponibles pour être investis dans l'entreprise nouvelle. Ainsi, la durée durant laquelle le créateur ne dispose plus des revenus d'un emploi salarié et pas encore des revenus de son entreprise provoque une consommation de moyens financiers que l'entrepreneur devra financer. Les dispositifs d'appui à la création d'entreprise qui reposent sur des stages de formation - accompagnement, permettent au créateur de conserver une rémunération et diminuent l'urgence de la création pour ceux qui ne disposent pas d'autres revenus (revenus du conjoint, de placements...).

873 Le modèle de Liles fournit un cadre de réflexion concernant cet aspect du processus de création, en apportant des éléments expliquant pourquoi l'âge moyen à la création est de 35 ans.
LILES Patrick (1974).

874 A notre connaissance, nous ne disposons pas de recherche empirique concernant ce sujet.

875 EISENHARDT K.M. (1989).

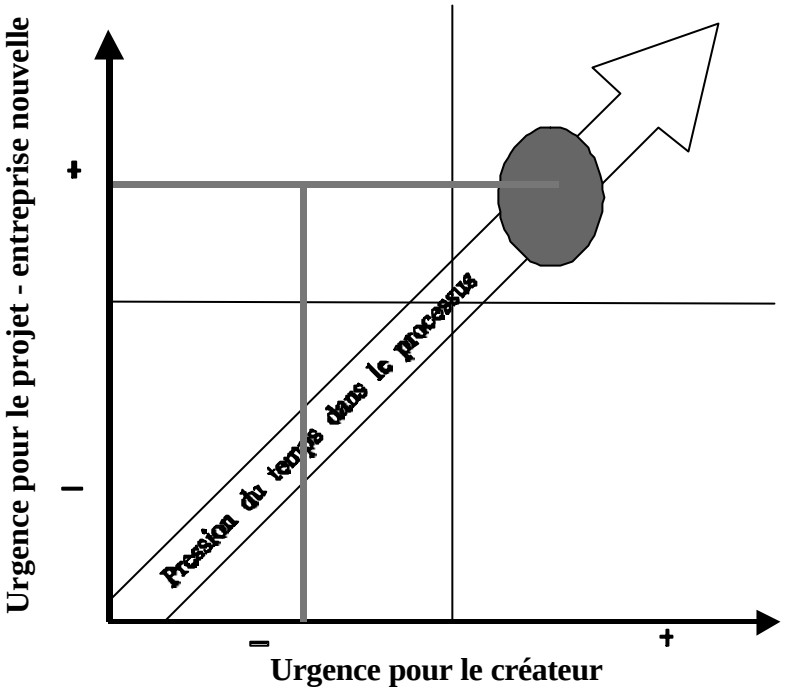
876 Les opportunités ne sont de réelles opportunités que si l'entreprise les saisit rapidement. Bird utilise la notion de "window of opportunity".
BIRD Barbara J. (1992), p. 12 ; ABELL D.F. (1978).

877 STALK G. (1988).

878 Le projet de JCM avait, comme première urgence, la nécessité de présenter le produit durant un salon international qui ne se tenait pas chaque année (le produit a fini d'être mis au point sur le stand avant l'ouverture du salon).

Le schéma suivant tente de représenter ces différents cas de figure durant les étapes d'émergence et d'engagement du projet[879]. L'urgence la plus marquée contraint le processus :

Figure 46. La pression du temps sur le processus de création



Ce schéma appelle quelques remarques.

Selon les cas, la situation de décisions/actions peut être considérée comme émergente, anticipée ou occurrente. De plus, au cours d'un même processus, la pression du temps, comme le type de situation de décisions/actions, peuvent varier[880]. Par exemple, un processus pourra être émergent lors de l'étape 2, devenir anticipé à l'étape 3, puis occurrent lors de l'étape 4 quand des événements non prévus viennent bouleverser le projet initial. Les capacités de l'entrepreneur à faire face à l'urgence sont alors un facteur de réussite. Un autre processus pourra être considéré comme étant parfaitement émergent tout au long du processus de

[879] Le plus souvent, lors du démarrage de l'entreprise, l'urgence devient la règle.

[880] STRATEGOR (1988), p. 381-386.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

création (ajustement rationnel). Il s'agit généralement d'un projet n'engageant pas de coûts irréversibles forts et ne requérant pas la nominalité, conduit par un entrepreneur connaissant bien son métier. Enfin, un processus peut être en totalité de type anticipé (analyse stratégique) ou occurrent (décision entrepreneuriale).

La pression du temps ou l'urgence est une dimension paradoxale : elle est à la fois subie et décidée. Elle est le fruit d'éléments que le créateur ne peut pas contrôler (les caractéristiques de l'environnement du projet, un licenciement...), mais aussi une conséquence de ses décisions/actions passées ou de son ignorance[881].

Plus la pression du temps est importante et s'impose à l'acteur, plus la durée du processus devra être courte. Nous en développerons d'autres conséquences plus tard, mais notons dès à présent que :

- la pression du temps est un facteur rendant plus difficile, voire impossible, la planification du lancement de l'entreprise[882]. Il peut alors y avoir contradiction entre les exigences du projet (nécessité de planifier du fait de la nominalité requise) et les exigences de la situation (urgence) ;
- plus le processus est long, plus la CSIP du créateur, son environnement actif et son projet sont susceptibles d'évoluer.

Le fait d'avoir le temps ou d'être dans l'urgence est une dimension qui doit être toujours prise en compte pour l'accompagnement des créateurs[883].

881 Choisir de ne pas avoir recours à l'impartition peut, parfois, accentuer l'urgence durant l'étape 4. Les créateurs d'entreprise, comme du reste les innovateurs en général, sous-estiment souvent le temps nécessaire pour atteindre leurs objectifs (obtenir un prêt ou la commande d'un client). Ils souffrent de "temporal myopia" (Bluedorn). La main cachante est, là encore, un puissant moteur.
BLUEDORN A. (1987).

882 Sauf lorsque le créateur reproduit quelque chose qu'il connaît parfaitement. Dans ce cas, il n'y a pas de recherche, de mise au point, mais la formalisation éventuelle d'un projet déjà parfaitement maîtrisé. Le développement de l'entreprise se fera sur le mode ajustement rationnel.

883 Lorsque la pression du temps est importante, il n'est possible que de tenter de jouer sur les caractéristiques du projet ou sur les buts et les objectifs du créateur. A l'inverse, disposer de temps permet d'envisager, durant le processus de création, une évolution conjointe de la CSIP du créateur (formation, réseau relationnel...) et de son projet.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

3. L'idée de créer ou l'idée du produit, le projet donné ou le projet construit

La plupart des modèles[884] suppose que l'individu décide de créer une entreprise, puis recherche une idée... La réalité est souvent différente[885]. L'étude que nous avions conduite en 1975, concernant les créateurs d'entreprise industrielle[886], montrait que la "découverte" du produit avait été antérieure à l'idée de créer pour les deux tiers des entrepreneurs interrogés. Plusieurs données complémentaires semblaient confirmer l'hypothèse que, souvent, l'idée de créer était récente et ne s'inscrivait pas dans un plan de carrière[887]. Notre expérience de l'accompagnement des créateurs nous a conduit à constater la diversité des situations. L'individu peut d'abord souhaiter créer son entreprise (étape 2). Il va alors être à la recherche d'une idée et ne s'engagera dans le processus (étape 3) que si elle lui paraît (main cachante) correspondre à ses aspirations. Le cas JK (cf p. 266) en est une illustration. A l'inverse, l'idée de créer peut être seconde. Elle peut être la conséquence du développement d'un projet et de contraintes liées à une situation insatisfaisante : l'individu a développé un projet ou une expertise dans le cadre d'un emploi salarié ou de ses loisirs, projet qu'il ne peut mener à terme dans ce cadre. Créer une entreprise devient un moyen pour le réaliser. Dans ce dernier cas, le projet "contraint" l'individu à créer son entreprise. La dialogique créateur/projet-entreprise nouvelle peut naître du créateur ou du projet. Mais la plupart des cas[888] se situent entre ces extrêmes, l'idée de créer est latente (étape 2), une opportunité et des contraintes provoquent le passage à l'acte, projet de créer une entreprise et idée de produit naissent en même temps, en dialogique. Le schéma suivant illustre ce qui n'est qu'une spéculation.

884 Voir, par exemple, celui proposé par Pleitner.
PLEITNER H.J. (1985).

885 VESPER Karl H. (1991).

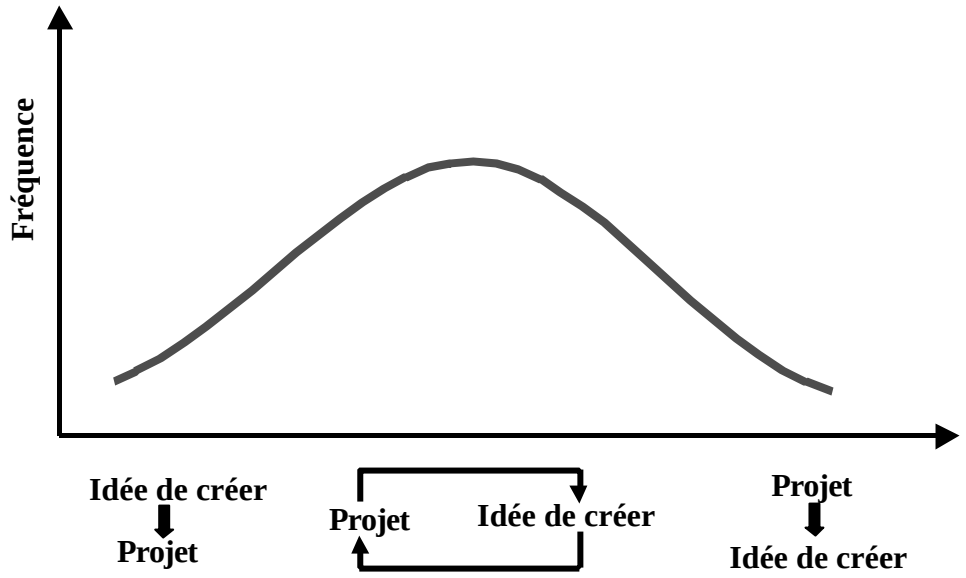
886 BRUYAT Christian et CARNET Gérard (1976).

887 Il faut souligner que cette étude a été conduite en 1975, à une époque où le statut de chef d'entreprise et, plus généralement, la création d'entreprise n'étaient pas valorisés.

888 D'après notre expérience, car nous ne disposons pas de données de la recherche empirique.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 47. L'idée de créer ou le projet à l'origine du processus



Ainsi, en début de processus, l'entrepreneur peut avoir une idée très précise de son projet : il connaît parfaitement les produits qu'il va commercialiser, ses futurs clients (qui vont parfois l'inciter à monter son entreprise), ses fournisseurs, ses futurs employés avec lesquels il a déjà travaillé par le passé (le cas FG (cf p. 218) illustre le propos)... L'étape 3 consistera à valider ce projet et à définir les modalités opérationnelles du lancement de l'activité (locaux, formule juridique...). Le projet est un **projet donné**. A l'inverse, le créateur peut n'avoir qu'une idée encore floue de son projet. Au travers de sa CSIP, l'entrepreneur conçoit une vision stratégique définie à la manière de Carriere comme "(...) la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible... Ce qui distingue la vision de l'imagination fantaisiste est précisément cette relation entre l'imaginable et le possible chez le décideur où, à la limite, l'imaginabilité d'un état futur devient une condition nécessaire d'acceptation de cet état comme possible"[889]. Ceci rejoint la pensée de nombreux auteurs[890] et, notamment, celle de Shapero[891] dont le modèle de l'intention entrepreneuriale exige une perception à la fois de sa faisabilité et de sa désirabilité[892]. Dans

[889] CARRIERE Jean-Bernard (1990), p. 304 ; sur ce concept, voir aussi : FILION Louis Jacques (1989).

[890] Nous retrouvons les idées développées par Long et McMullan, et par Galbraith : "The business idea of a venture does not emerge full blown at the outset".
LONG Wayne et McMULLAN Wallace Edward (1984) ; GALBRAITH Jay R. (1982), p. 64.

[891] SHAPERO A. (1975) ; SHAPERO Albert et SOKOL Lisa (1982).

[892] Cette relation a été testée avec succès auprès d'une population d'étudiants par Krueger.
KRUEGER Norris Jr (1989).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

ce cas, le projet s'élabore peu à peu au cours des étapes 3 et 4 **: le projet est construit** par un travail obstiné[893]. Nous avons évoqué deux extrêmes entre lesquels se trouve la majorité des cas. De plus, au cours du processus, un projet donné peut se transformer en projet construit du fait de l'apparition d'opportunités non repérées en début de processus[894]...

Toutes choses égales par ailleurs[895], nous pouvons faire l'hypothèse que plus le projet est donné en début de processus, plus l'incertitude est faible et, à l'inverse, qu'un projet se construisant à partir d'une vision comporte une large part d'incertitude que le processus de création (étape 3) cherchera à diminuer.

4. Le processus planifié ou le processus incrémental[896]

Les manuels de création d'entreprise, comme les pratiques d'accompagnement, postulent que le créateur doit suivre, au cours du processus de création, la séquence classique : naissance de l'idée, étude ou élaboration du projet débouchant sur un plan d'affaires, décision de créer, lancement des opérations et contrôle. Cette approche rationnelle du processus de décision est familière dans le domaine de la gestion[897]. Le plan d'affaires est, pour la création d'entreprise, une traduction de l'idée de planification stratégique (orientations stratégiques, plans à trois ans, budgets détaillés et tableau de trésorerie à un an). L'environnement pousse l'entrepreneur à adopter cette démarche rationnelle[898], un plan d'affaires sera exigé par différents partenaires, notamment pour l'obtention de prêts ou de subventions[899].

---

893 C'est aussi ce que souligne avec humour Moreno, le père de la carte à puce, lorsqu'il dit : "Une idée, c'est 1% d'inspiration, 99% de transpiration, et moi j'ajouterais : une bonne moitié de chance".
MORENO Roland (1991), p. 33.

894 A l'inverse, au cours du processus, un créateur peut renoncer à créer une entreprise, correspondant à sa vision stratégique mais comportant trop de risques, et se replier sur une attaque latérale à partir d'un projet donné.

895 Turbulence de l'environnement, type de projet...
DUNCAN R.B. (1972).

896 JOHNSON Gerry (1988).

897 Elle est aussi contestée par certains, comme le montre Koenig.
KOENIG Gérard (1990), chapitre 1.

898 ELAN (1990).

899 D'ordinaire, ces partenaires (banquiers, conseillers ...) sont représentés par des hommes qui sont culturellement en harmonie avec l'idée de planification. De plus, le plan d'affaires est un puissant réducteur d'incertitude ou plutôt du risques perçus (le directeur d'une agence bancaire pourra, en cas de difficultés ultérieures de l'entreprise créée, arguer auprès de ses supérieurs qu'il y avait un plan d'affaires sérieux, une étude de marché, des prévisions financières... et qu'il s'était donc comporté en "bon père de famille"). Le plan d'affaires pourrait également être considéré comme un rite initiatique qui permet au futur chef d'entreprise de prouver ses capacités et son appartenance à son nouveau groupe social.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Entre stratégie délibérée et stratégie émergente[900], l'observation de la réalité du phénomène montre que les pratiques sont très diverses. La recherche empirique a tenté de montrer, sans succès, que la planification de la création d'une entreprise était un facteur de réussite (de non échec)[901]. Une recherche menée à Vienne (Autriche) par Frank et al[902], semble même montrer l'inverse[903], les auteurs émettant l'hypothèse que ce qui compte, en définitive, ce n'est pas la quantité mais la qualité de la planification[904]. Stevenson et Gumpert[905] avancent l'idée radicale que la culture entrepreneuriale (entrepreneurs innovateurs) serait opposée à l'idée de planification[906].

Au-delà du plan d'affaires formel qui peut n'être pour le créateur qu'un outil lui permettant d'obtenir de l'environnement les ressources nécessaires au lancement de son projet, toute généralisation concernant la nécessité d'une approche rationnelle du processus de création nous paraît dangereuse. La contingence doit être la règle[907]. Le plus souvent, pour le créateur, la décision de créer une entreprise n'est qu'une rationalisation *ex post*, une synthèse d'une situation qui paraît, à un moment du processus, plus ou moins "satisficing". La complexité du

900 Koenig écrit que la notion d'émergence substitue "le moteur au motif". Toutefois, il faut replacer cette remarque dans le contexte d'une organisation existante.
KOENIG Gérard (1987), p. 108.

901 Rejoignant ainsi des travaux non spécifiques à la phase de création.
PEARCE J.A., FREEMAN E.B. et ROBINSON R.B. (1987).

902 FRANK Hermann, PLASCHKA Gerhard et ROESSL Dietmar (1989).

903 Roberts écrit aussi : "(...) our earlier studies of high-technology companies had uncovered a negative correlation between whether you carried out formal market research and whether you succeeded as company. Our hypothesis was that if you could carry out market research, you were already too late to buid a new business in that area".
ROBERTS Edward B. (1983), p. 113.

904 Ce qui rejoindrait les travaux de Mintzberg : choisir entre l'approche analytique et l'intuition peut conduire "soit à l'extinction par l'instinct ou la paralysie par l'analyse", et ceux de D'Amboise.
MINTZBERG Henry (1990), p. 114 ; D'AMBOISE Gérald (1991)

905 Stevenson et Gumpert définissent la culture entrepreneuriale comme ayant 5 dimensions : les orientations stratégiques sont définies à partir de la perception d'une opportunité plutôt qu'à partir des ressources contrôlées ; l'engagement se fait d'une manière révolutionnaire et la décision d'agir se fait dans un temps très court ; la mobilisation des ressources nécessaires se fait par étapes en minimisant les risques ; le contrôle des ressources (propriété) se fait d'une manière épisodique, ce qui est important ce n'est pas de posséder les ressources mais de les contrôler ; les structures sont horizontales et les entrepreneurs préfèrent les réseaux informels.
STEVENSON Howard H. et GUMPERT David E. (1985), p. 89.

906 Ce qui constitue une radicalisation de la position exprimée par Mintzberg dans : MINTZBERG Henry (1981).

907 Nous avons assimilé, sans doute d'une manière hâtive, stratégie délibérée et plan d'affaires. Ce plan peut n'être qu'un document *ad hoc* habillant un processus émergent. Ce point nécessiterait des développements qui nous éloigneraient de notre propos.

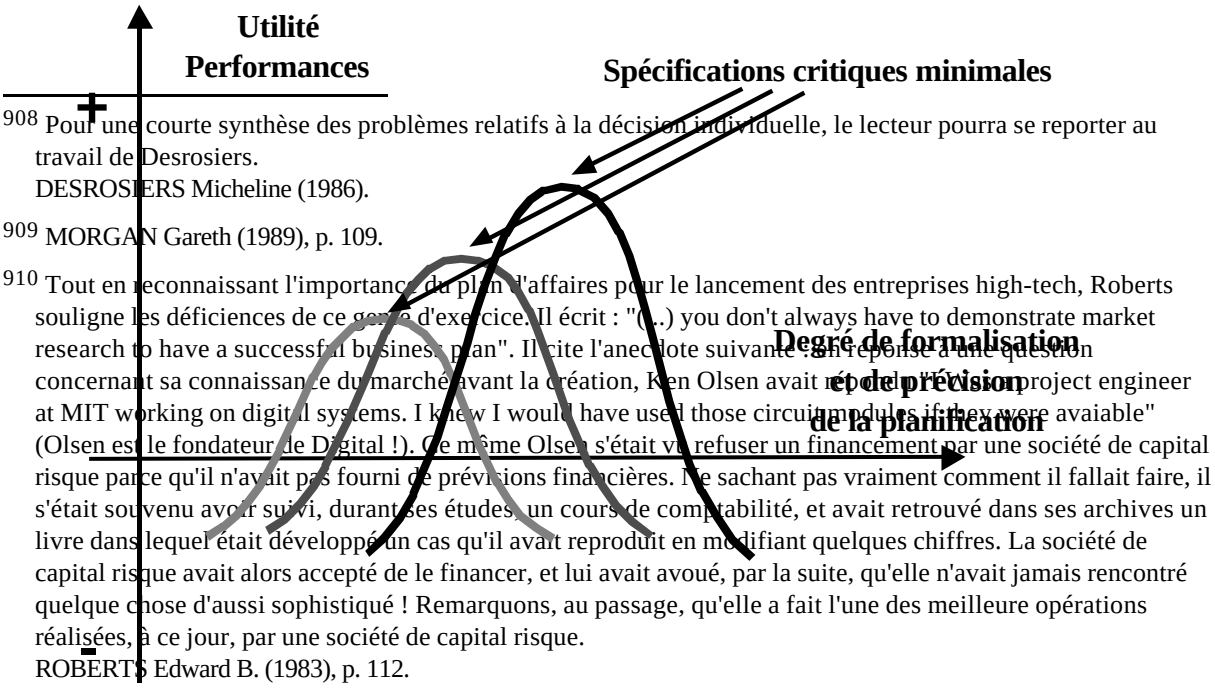
tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

projet, sa complication et son incertitude sont à l'origine de ce phénomène[908]. Ceci n'exclut pas, dans la pratique, que ces synthèses ne soient favorisées et "objectivées" par la rédaction d'un plan d'affaires.

De ce point de vue, la notion de "**spécification critique minimale**" qu'utilise Morgan[909], dans un autre contexte, nous semble utile. Morgan souligne que pour qu'une organisation puisse fonctionner comme un cerveau humain (de manière holographique), il n'est pas souhaitable que tout soit parfaitement bien spécifié, notamment dans l'attribution des tâches. Pour ne pas sombrer dans le chaos, une organisation doit spécifier un certain nombre de tâches, mais garder suffisamment de souplesse pour préserver ses capacités d'auto-organisation et d'apprentissage[910]. Ainsi, le degré de spécification ou de formalisation du processus de création ne serait pas lié de manière linéaire avec les performances du système. Il s'agirait, en fait, d'une courbe de type parabolique. De plus, ce niveau de spécification critique minimale serait contingent[911].

Les schémas suivant illustrent cette hypothèse et esquissent les éléments de cette contingence.

Figure 48. La relation entre le degré de formalisation du processus et les performances du système



908 Pour une courte synthèse des problèmes relatifs à la décision individuelle, le lecteur pourra se reporter au travail de Desrosiers.
DESROSIERS Micheline (1986).

909 MORGAN Gareth (1989), p. 109.

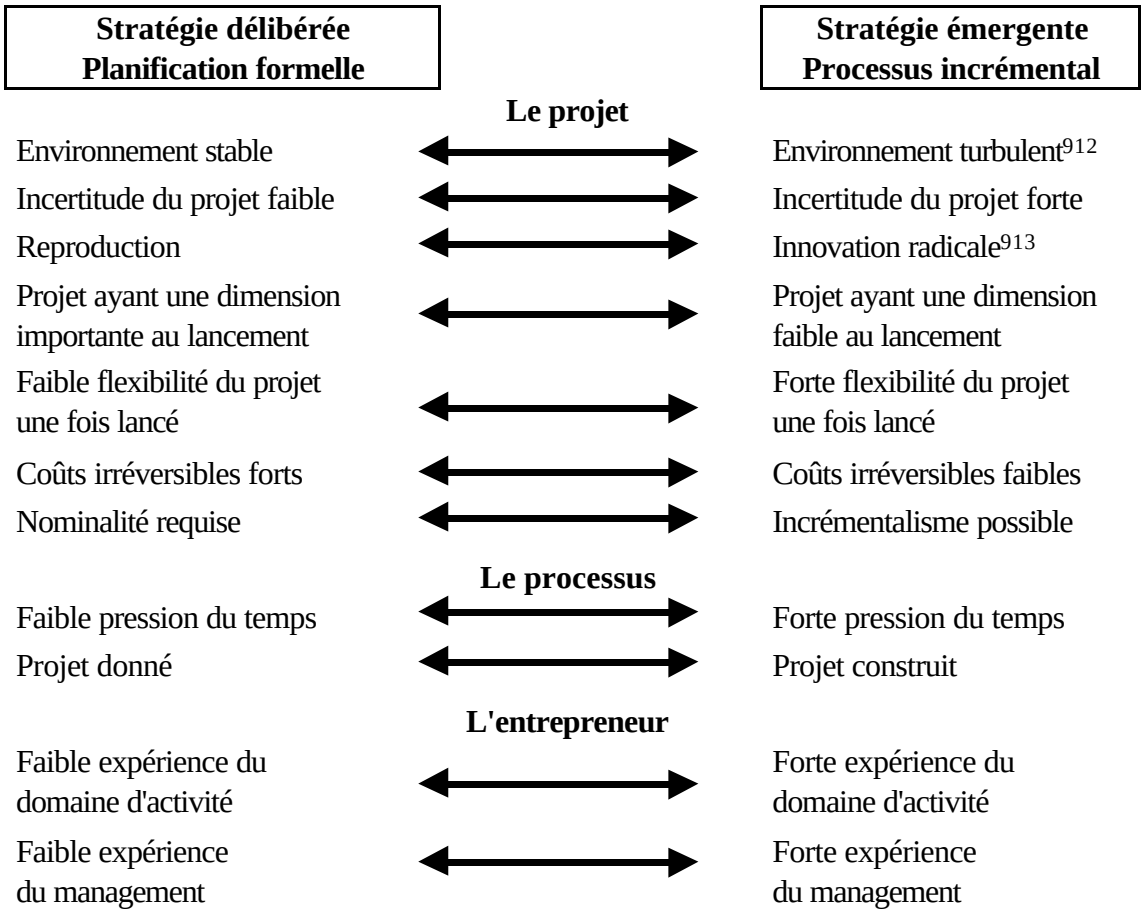
910 Tout en reconnaissant l'importance du plan d'affaires pour le lancement des entreprises high-tech, Roberts souligne les déficiences de ce genre d'exercice. Il écrit : "(...) you don't always have to demonstrate market research to have a successful business plan". Il cite l'anecdote suivante : "En réponse à une question concernant sa connaissance du marché avant la création, Ken Olsen avait répondu "I was a project engineer at MIT working on digital systems. I knew I would have used those circuit modules if they were avaiable" (Olsen est le fondateur de Digital !). Ce même Olsen s'était vu refuser un financement par une société de capital risque parce qu'il n'avait pas fourni de prévisions financières. Ne sachant pas vraiment comment il fallait faire, il s'était souvenu avoir suivi, durant ses études, un cours de comptabilité, et avait retrouvé dans ses archives un livre dans lequel était développé un cas qu'il avait reproduit en modifiant quelques chiffres. La société de capital risque avait alors accepté de le financer, et lui avait avoué, par la suite, qu'elle n'avait jamais rencontré quelque chose d'aussi sophistiqué ! Remarquons, au passage, qu'elle a fait l'une des meilleure opérations réalisées, à ce jour, par une société de capital risque.
ROBERTS Edward B. (1983), p. 112.

911 Ceci rejoint le courant de pensée de la contingence organisationnelle ou structurelle.
LAWRENCE P.R. et LORCSH J.W. (1973).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 49. Quelques critères de contingence



Le cas FN (abattoir et transformation de volailles : cf p. 224) est un exemple pour lequel la préparation d'un plan d'affaires et d'un plan de lancement soignés est nécessaire, à la fois pour le montage du projet et pour sa réussite. Rien ne doit être laissé au hasard dans la phase de préparation du projet. A l'inverse, le cas suivant est une illustration d'une situation où la planification du lancement ne paraît pas nécessaire, mais, au contraire, peut être contre-productive[914] de par les coûts et les délais qu'elle nécessiterait.

912 GALBRAITH Jay R. (1977) ; MINTZBERG Henry (1982) ; MATTHEWS Charles H. (1991) ; MINTZBERG Henry (1990).

913 De nombreux travaux concernant l'innovation soulignent que les processus doivent être de type tourbillonnaire ou incrémental.
AKRICH Madeleine, CALLON Michel et LATOUR Bruno (1988) ; QUINN James Brian (1988), p. 636.

914 Nous devons reconnaître que cette idée est souvent contestée par les professionnels de l'accompagnement à la création d'entreprise.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Mini-cas CD
A 30 ans, CD avait acquis un grand savoir-faire et une certaine réputation dans le domaine du design de produits industriels. Las de travailler pour les autres, il décida de créer sa propre entreprise pour exercer ses talents dans sa région d'origine. Dans un premier temps, son but était d'exercer son activité à une échelle modeste (avec son épouse et une personne en contrat de qualification et à son domicile). Les investissements étaient faibles. Possédant un important réseau de relations, il pouvait facilement sous-traiter les opérations qui réclamaient des investissements et un personnel qualifié (maquettes...). La valeur de l'entreprise reposait essentiellement sur les rapports de confiance qu'il pouvait entretenir avec ses clients. Le "bouche à oreille", le réseau de relations et la compétence étaient ses meilleurs atouts pour démarrer : il avait pu conserver la confiance de certaines entreprises pour lesquelles il avait déjà eu l'occasion de travailler. Il suffisait donc "d'essayer", en prenant la précaution d'avoir recours à un conseil juridique, son épouse ayant quelques compétences en comptabilité. Peu à peu, les commandes se faisant plus nombreuses, l'entreprise recruta du personnel et procéda à quelques investissements entièrement autofinancés.

Les deux schémas précédents appellent quelques commentaires :

Chacun des critères de contingence doit être considéré "toutes choses égales par ailleurs", ce qui en limite fortement la portée opérationnelle puisque, justement, toutes choses ne sont pas égales par ailleurs. Aussi, ce schéma n'est que le point de départ d'une réflexion et de recherches futures.

Entre planification formelle et incrémentalisme, il y a de la place pour ce que Quinn appelle l'incrémentalisme logique[915] qui serait à rapprocher de la notion de spécification critique minimale. Comme le rappelle Koenig : "Les stratégies délibérées et émergentes constituent comme les deux extrémités d'un spectre au sein duquel viennent s'inscrire les stratégies réelles".[916]

En l'état actuel, ces schémas peuvent contribuer à mettre en évidence des contradictions : le projet peut requérir une grande formalisation alors que le créateur n'en a pas les capacités ; à l'inverse, un créateur habitué à des modes de gestion très planificateurs aura des difficultés à s'adapter à un projet comportant plus d'incertitudes (situation émergente ou occurrente), nécessitant davantage de souplesse et de qualités d'adaptation ; un projet peut nécessiter une formalisation rigoureuse alors que la pression du temps impose de faire vite... Dans ces cas, le créateur et son accompagnateur doivent tenter de trouver des solutions pour résoudre ces contradictions (attaques latérales, stratégie d'écrémage diminuant la taille initiale du projet, stratégies d'alliance ou de coopération...).

915 QUINN James Brian (1978).

916 KOENIG Gérard (1990), p. 22.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Lorsque la cohérence initiale du système créateur/projet-entreprise nouvelle n'est pas assurée, la réduction des incohérences ne peut pas s'effectuer d'une manière rationnelle classique, elle est forcément tourbillonnaire, CSIP et projet évoluant d'une manière conjointe. Au cours du temps, le projet va se construire, mais, simultanément, les perceptions de l'individu concernant ses buts, ses compétences et ressources ainsi que ses environnements, vont changer. La totalité du système est susceptible de se modifier.

Enfin, outre ses fonctions classiques[917], le plan d'affaires est un formidable outil d'apprentissage pour le futur chef d'entreprise[918]. En construisant son plan d'affaires, le créateur apprend à anticiper, noue à cette occasion des relations qui lui seront utiles par la suite, prend conscience de ses insuffisances (il peut les combler en traitant "son cas"), s'entraîne à comprendre les interdépendances de ses décisions/actions, se familiarise avec les sources d'informations disponibles... Ce dernier point relativise les développements précédents. Faire un plan d'affaires peut être un exercice n'ayant qu'un faible intérêt pour la création et le lancement de l'entreprise, mais une grande utilité pour le développement future de l'entreprise, surtout pour ceux qui n'ont pas l'expérience du management des entreprises[919]. C'est pourquoi il paraît dangereux et coûteux d'encourager les futurs créateurs à faire réaliser, clé en main par des consultants extérieurs[920], les différentes études nécessaires à l'élaboration de leur plan d'affaires. Ceci explique, en partie, la contradiction apparente au sein du schéma des critères : la planification formelle serait d'autant plus requise que le créateur n'a pas de savoir-faire en gestion et, donc, qu'il est moins préparé à envisager et à réaliser cet exercice ! De plus, planifier le lancement de l'activité est d'autant plus facile que le créateur la connaît bien (il détient déjà l'information).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

---

917 Fonctions décisionnelles, de communication et d'influence.
STRATEGOR (1988), pp. 333-336.

918 Ceci se vérifie également dans les grandes organisations.
DE GEUS Arie P (1988), pp. 70-74.

919 MCCARTY Anne M., KRUEGER David A. et SCHOENECKER Timothy S. (1990), p. 16.

920 Certaines procédures d'aide à la création poussent malheureusement en ce sens. Cette conception relève d'une volonté des partenaires extérieurs, susceptibles de contribuer ultérieurement au financement du projet, de s'assurer de la véracité d'un certain nombre de points particuliers (notion d'audit ou de contrôle), mais aussi d'une conception de la gestion et du management marquée par la bureaucratie des grandes entreprises et des administrations. Si les subventions sont, à la limite, neutres, il n'en va pas de même des avances remboursables (totalité ou partie) en cas de réussite. Les frais occasionnés par ces études (souvent d'une qualité incertaine du fait de la faiblesse des fonds engagés) pèseront par la suite sur les résultats de la jeune entreprise. Ce point de vue est très controversé, il est cependant soutenu par Rigaud qui a une grande expérience du phénomène.
RIGAUD Guy, in ELAN, p. 15.

C. Au cours du processus, le système naît, se transforme et produit

1. La naissance du système

Lorsque le processus va à son terme, la vision devient projet puis entreprise nouvelle, le salarié devient porteur de projet puis dirigeant d'entreprise. Le système créateur/projet-entreprise nouvelle apparaît, la dialogique se met en place, le projet ou l'objet créé contraint peu à peu son créateur. Comme Sfez, nous admettrons que la décision est : "un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres, marqué par l'équi-finalité, c'est-à-dire par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir au même but"[921]. Au cours du processus, généralement durant l'étape 3, l'individu s'impliquera de plus en plus dans son projet[922], il y aura une "**escalade dans l'engagement**" (escalating commitment[923]) qui aboutira, s'il n'y a pas renoncement, à une **irréversibilité**.

L'irréversibilité naît de l'augmentation des coûts de désengagement :

- dépenses engagées et efforts fournis : dépôts de brevets, consultations de spécialistes, réalisation de prototypes, études de marché... ;
- coûts sociaux : engagements pris à l'égard de partenaires, renoncer à créer après avoir affiché un statut de créateur c'est apparaître dans son réseau relationnel comme un perdant[924]... ;
- coûts de carrière : il devient de plus en plus difficile de retrouver un emploi salarié après avoir passé plusieurs mois à tenter de monter une entreprise[925] ;
- coûts psychologiques : image de soi, dissonance cognitive[926]...

---

921 SFEZ Lucien (1985), p. 82.

922 SIMON Herbert A. (1985).

923 Pour une revue de la littérature concernant la notion de "commitment", se reporter à l'article de Becker et Sexton.
BECKER Thomas E et SEXTON Donald E. (1989).

924 En se positionnant comme un créateur d'entreprise, l'individu affirme son statut de quasi-chef d'entreprise, il s'identifie à ce nouveau groupe social. Renoncer est souvent considéré par l'individu, ainsi que par son entourage et ses relations, comme une régression, un échec, un manque de courage...

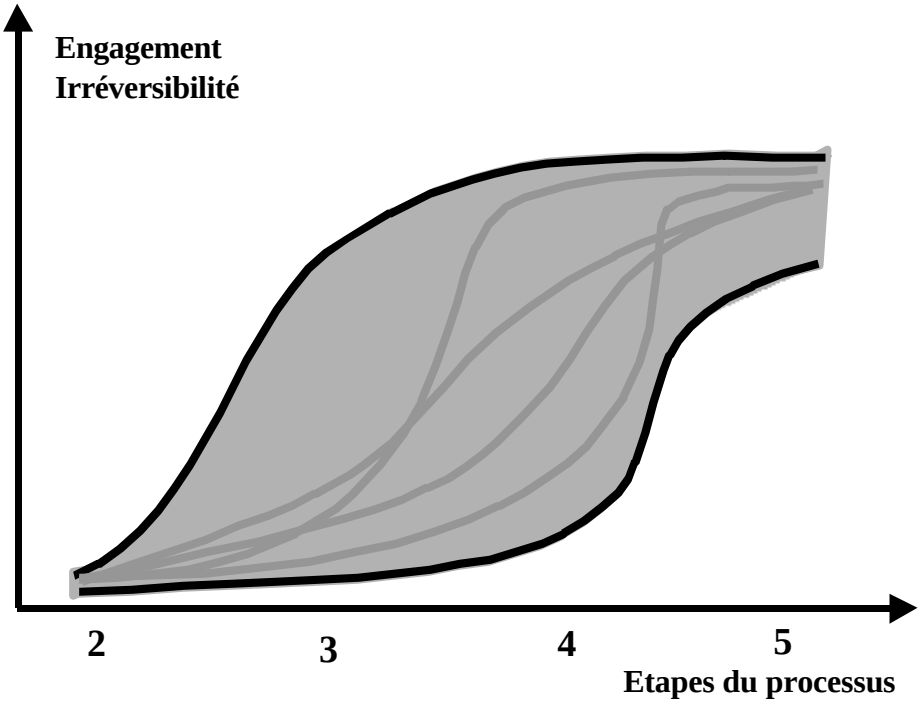
925 Dans le cadre du congé création d'entreprise ou des procédures d'essaimage, le salarié peut, en théorie, réintégrer son emploi salarié en cas d'échec ou de renoncement. Bien que nous n'ayons pas connaissance de résultats de recherche empirique concernant ce problème, notre pratique montre que cette possibilité n'est que rarement utilisée.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

L'irréversibilité s'accroît également pour des raisons "positives". Le projet de créer est susceptible de s'imposer comme étant le seul scénario de vie correspondant aux aspirations de l'individu. Le projet se formalisant, se précisant, peut être attractif, apparaître comme à la fois réalisable et particulièrement prometteur : le créateur a une perception de plus en plus positive de sa "self-efficacy", ce qui accroît naturellement son engagement.

L'irréversibilité dans l'engagement se traduit par une focalisation[927] de l'individu sur son projet. L'entrepreneur va consacrer l'essentiel de son temps, de ses efforts, de son investissement intellectuel, social, financier et affectif, au projet de création, puis à sa mise en oeuvre et à l'entreprise nouvelle, au détriment d'autres activités. L'entrepreneur va se "désinvestir" de sa situation de salarié.

Figure 50. L'escalade dans l'engagement et les étapes du processus



926 D'après Ming-Je, dans un autre contexte, la théorie de l'escalade dans l'engagement repose sur la tendance qu'ont les décideurs à persister pour justifier leur comportement antérieur, à la fois vis-à-vis d'eux mêmes et vis-à-vis des autres, la société privilégiant les comportements persistants (consistent behaviors). La dissonance est donc un élément important des coûts de désengagement. Festinger précise ce concept de la manière suivante : "Les notions essentielles de cette théorie sont extrêmement simples : l'existence simultanée d'éléments de connaissance qui d'une manière ou d'une autre ne s'accordent pas (dissonance) entraîne de la part de l'individu un effort pour les faire d'une manière ou d'une autre mieux s'accorder (réduction de la dissonance)".
MING-JE Tang (1988) ; FESTINGER Léon et ARONSON Elliot (1971), p. 107 ; MCCARTY Anne M., SHOORMAN David F et COOPER Arnold C. (1991).

927 BECKER et SEXTON (1989) ; SAPIENZA Harry J., HERRON Lanny et MENENDEZ Jim (1991).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Le retour en arrière devient quasiment impossible, sans que le créateur en soit toujours véritablement conscient. Des moments forts peuvent, cependant, marquer ce processus d'engagement qui peut être plus ou moins rapide. Si la décision/action de créer se fait de manière progressive, l'engagement aboutissant à l'irréversibilité peut se faire de manière incrémentale ou révolutionnaire, nous examinerons plus en détail ce point dans le chapitre suivant. Le mini-cas RM illustre un processus d'engagement incrémental relativement long.

Mini-cas RM
Tout en continuant à exercer sa profession d'ingénieur dans une grande entreprise, RM avait créé une SARL avec un collègue technicien. L'idée de produit avait été trouvée en procédant avec des amis à un brain storming classique. Durant ses loisirs, il avait conçu un produit relativement innovant dans le domaine de la domotique. Un petit nombre de produits ayant été fabriqués, les deux amis tentaient de les commercialiser le soir ou le week-end auprès de connaissances. La société stagnait faute d'engagement de ses fondateurs qui avaient conservé leur emploi salarié. En parallèle, RM s'était inscrit à une formation longue en gestion, pour laquelle un projet devait être réalisé. C'est naturellement son propre cas qu'il choisit comme sujet d'étude avec quelques collègues. Les résultats de l'étude furent encourageants, mais ils montraient aussi que l'entreprise ne pouvait réellement décoller que si ses fondateurs lui consacraient toute leur énergie. La décision fut difficile à prendre pour RM qui avait, par ailleurs, un travail salarié intéressant dans une entreprise performante. Fort de son nouveau diplôme, il décida de mettre son employeur au pied du mur en lui demandant une promotion importante. Celui-ci refusa, RM remit alors sa démission. Il se trouvait sans emploi, le premier pas était fait dans l'engagement. Mais le point de non retour n'était pas encore atteint. Lors de la remise de sa démission, il avait répondu à deux offres d'emploi correspondant au poste qu'il avait postulé chez son ancien employeur. Ces deux démarches furent couronnées de succès. Il fallut encore quelques jours à RM pour se décider à franchir le pas. Il racheta les parts de son associé qui ne désirait pas s'engager, et se consacra totalement à son entreprise. Les débuts ne furent pas glorieux, mais, à force d'énergie et de compétences, RM améliora ses produits tout en les mettant sur le marché. Il est aujourd'hui à la tête d'une entreprise, leader sur son marché face à de grandes organisations, qui se développe internationalement et emploie plusieurs centaines de personnes et dont il est totalement propriétaire.

Ce cas montre que l'engagement peut se faire alors que l'entreprise a déjà une existence juridique depuis plus de deux ans. Il illustre aussi parfaitement la théorie du "projet construit" avancée par Long et McMullan.

L'attrait pour le projet et l'augmentation des coûts de désengagement peuvent aller dans le même sens, accroissant l'engagement de l'acteur dans son projet, mais il peut également y

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

avoir contradiction, ce qui rend l'engagement plus aléatoire[928] et aboutit à une impasse : du fait des coûts de désengagement, le créateur ne peut plus reculer alors que le projet paraît avoir toutes les chances d'échouer. Le phénomène de la dissonance cognitive[929] peut pousser l'individu à persister dans son intention de créer, bien que cela puisse être considéré par ses conseillers comme une attitude "suicidaire"[930].

2. Au cours du processus, le système se transforme

a) Des transformations et naissances multiples

Le schéma de la page suivante[931] qui reprend certaines idées développées précédemment, tente de représenter ces transformations. Tant que l'engagement ne se réalise pas, la vision ou le projet (VP) sont totalement dominés par l'individu. Il s'agit d'un processus interne à l'individu qui baigne cependant dans des environnements. Mais, l'escalade dans l'engagement se produisant, le projet s'autonomisera partiellement en devenant une entreprise nouvelle (en cas de création). Lorsque la nouvelle entreprise n'est que le support juridique permettant à l'individu d'exercer une activité (TPE)[932], son destin est étroitement lié à celui de son créateur, entreprise et créateur se superposent[933]. Mais, et cela correspond à notre problématique, le projet-entreprise nouvelle peut s'autonomiser en partie lorsque l'entreprise dépasse le stade de l'activité artisanale pour devenir une PME, ou une PME à forte croissance. Même si la dialogique demeure, l'entreprise nouvelle n'est pas nécessairement condamnée à disparaître en cas de difficultés ou du fait de l'empêchement de son créateur. A l'extrême, pour les entreprises

[928] De ce point de vue, les systèmes d'appui à la création et l'accompagnement peuvent avoir des effets contradictoires qui ne sont que rarement pris en compte. En rendant plus "visibles" le créateur et son projet, ils accroissent les coûts de désengagement, mais ils peuvent également les diminuer lorsqu'ils proposent des formules dans lesquelles le créateur potentiel conserve des droits ouverts aux ASSEDIC en fin de stage... Très souvent, l'accompagnement se traduira, au cours de l'étape 3, par une complexification du problème à résoudre et par la montée du doute. Un excès de "planification" peut entraîner l'indécision et rendre moins attractif le projet pour le créateur (la main cachante ne joue plus son rôle).

[929] Pour Festinger, la dissonance est, notamment, la conséquence des décisions prises, de l'effort fourni, de l'attente de l'environnement...
FESTINGER Léon et ARONSON Elliot (1978).

[930] Aussi, il nous paraît important que les systèmes d'appui à la création d'entreprise mettent en oeuvre tous les moyens pour abaisser les coûts de désengagement des candidats créateurs durant les étapes 2 et 3. De ce point de vue, les procédures habituelles d'essaimage, surtout lorsqu'elles ont des objectifs liés à des transferts d'activités et de personnels, peuvent avoir des effets pervers pour l'essaimé.

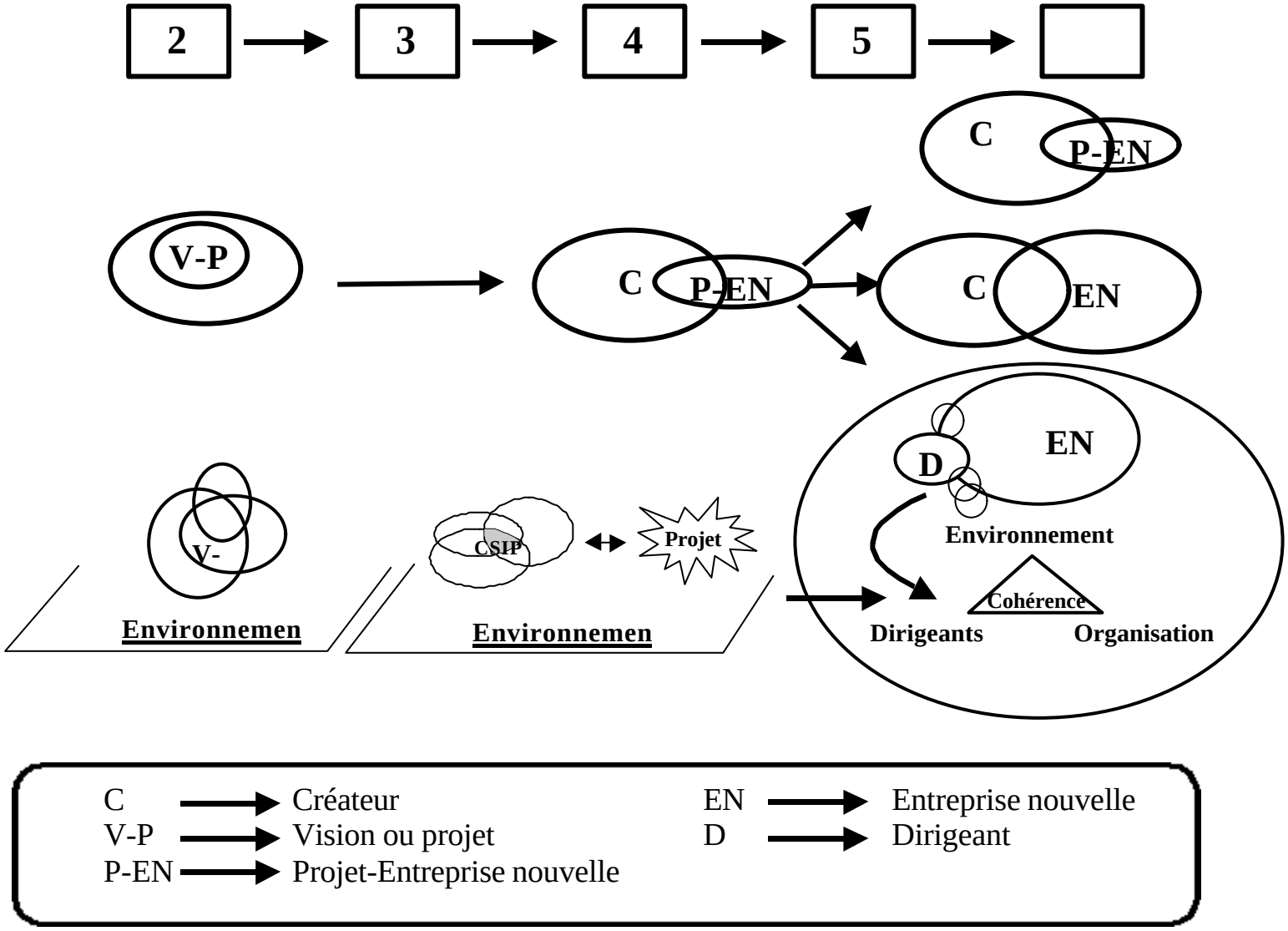
[931] Ce schéma reprend, pour partie, la formalisation proposée par Churchill et Lewis.
CHURCHILL Neil C. et LEWIS Virginia L. (1983), p. 38.

[932] La création d'une petite société de conseil permettant à un individu d'exercer seul, ou en famille avec un ou deux salariés, un métier qui lui convient.

[933] Cela ne préjuge pas d'une croissance ultérieure aboutissant à l'autonomisation de l'entreprise.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

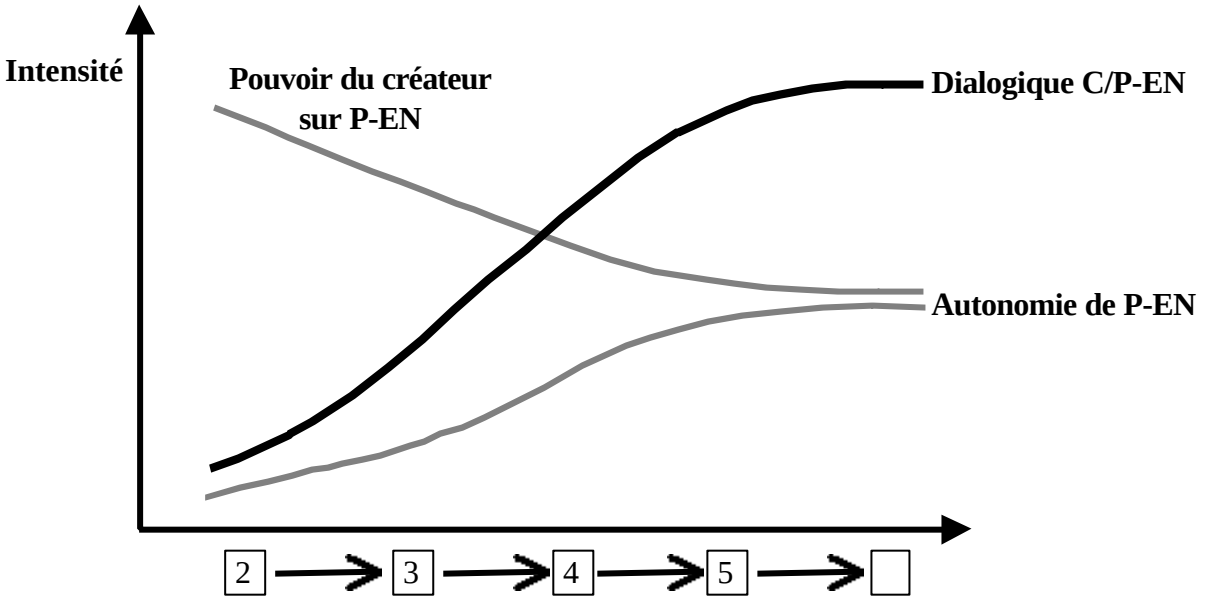
Figure 51 : Le système se transforme et se crée



tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

qui connaissent une forte croissance, la dialogique peut s'affaiblir rapidement, l'entreprise échappant à son créateur[934], le lien de domination pouvant s'inverser. L'entreprise peut se passer de son créateur[935] et devenir autonome[936]. Des schémas illustreront ces deux configurations possibles.

Figure 52. Une évolution de la dialogique dans le cas des petites entreprises



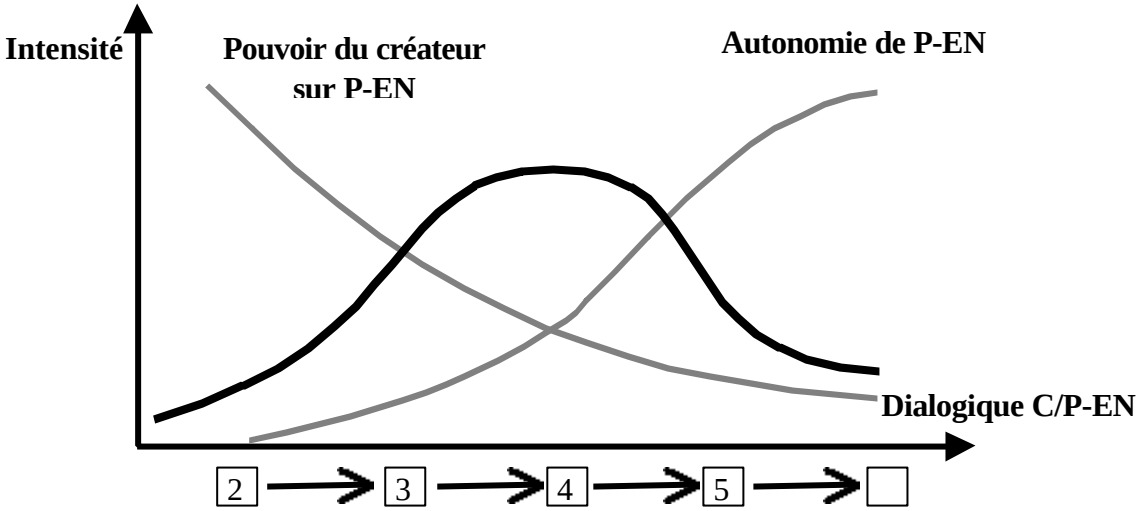
934 Notamment lorsque sa croissance nécessite une augmentation rapide de ses capitaux propres et l'appel à des sources de financement externes (capital risque...). Crozier et Friedberg distinguent quatre grandes sources de pouvoir correspondant à différentes sources d'incertitude pour une organisation: la maîtrise d'une compétence particulière, la relation de l'entreprise avec ses environnements, la maîtrise de la communication et de l'information, les règles organisationnelles générales. Durant le processus de création, le créateur d'entreprise tel que nous l'avons défini dans notre problématique, tient dans sa main ces quatre sources de pouvoir. Son projet est sa chose. Mais l'entreprise se développant, il risque de les perdre.
CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard (1977), p. 83.

935 Les théories des stades de vie des entreprises avancent souvent l'hypothèse que les compétences requises pour créer une entreprise et pour la développer seraient différentes. Ceci serait à l'origine de crises aboutissant, parfois, à l'éviction de l'entrepreneur.
FLAMHOLTZ Eric E. (1986) ; WILLARD Gary E., FEESER Henry R. et KRUEGER David A. (1990).

936 Ceci rejoint la discussion concernant les frontières de l'organisation : "Given an individual's intention to start an organization and the resources earnmarket for it, boundary serves to isolate these elements from the other aspects of the individual's life. This is readily seen when an individual establishes organizational boundary-identifying conditions such as obtaining indentifying symbols (organization name, mailing address, post office box, telephone number, and taxe identification or taxe exemption number) that distinguish work done as an organization member (i.e., inside the boundary conditions) from work done as an individual (i.e., work done outside the boundary conditions)". Ce qui est conforté par une remarque recueillie par l'auteur, émanant d'un entrepreneur : "une entreprise n'existe vraiment que quand ses clients ou, en général, ses partenaires s'adressent à elle et non plus seulement à son patron".
KATZ Jerome et GARTNER William B. (1988), p. 432.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 53. Une évolution de la dialogique dans le cas des entreprises à forte croissance



Si le processus peut donner naissance à une organisation nouvelle autonome, il transforme aussi l'individu. Un salarié va devenir un chef d'entreprise, un "patron". Au cours du processus, le créateur va changer d'identité sociale[937]. Il sera susceptible de faire évoluer son réseau relationnel[938], son système de valeur, son intelligence, sa CSIP... En faisant le parallèle avec les processus de socialisation[939] dans les organisations, Starr et Fonda, citant les travaux de Louis, écrivent : "The newcomer's experience is viewed as an ongoing, sense making process, whereby initial expectations and experiences are revised and reinterpreted within the new organizational context. The newcomer's critical tasks include mastering job basics, building role identity, building relationship, updating one's frame of reference (finding out how and why things are done), mapping key people and social networks in the organization, positioning oneself in networks, and learning the organizational vernacular. The objective is to develop

[937] A propos de ceux qui changent d'identité sociale, Doise écrit : "A notre avis, l'influence d'informations référentielles est surtout importante pour comprendre les uniformités de comportements et d'attitudes chez les membres de catégories sociales étendues. Elle se déroule en trois phases : 1) l'individu se définit comme membre d'une catégorie sociale donnée ; 2) l'individu élabore ou apprend les normes stéréotypes de cette catégorie. Il vérifie que certaines formes de comportements sont des attributs spécifiques d'une appartenance catégorielle. Certains comportements appropriés, attendus ou souhaités, sont utilisés pour définir une catégorie comme différente d'autres catégories ; 3) l'individu s'attribue ces normes de la même manière qu'il s'attribue d'autres caractéristiques stéréotypes de la catégorie quand son appartenance catégorielle devient psychologiquement saillante. Ainsi son comportement devient plus normatif (conformiste) quand son appartenance catégorielle devient saillante".
DOISE Wilem (1982), p. 111.

[938] Butler et Hansen mettent en évidence les changements de réseaux au cours du processus : au début, il s'agit du "social network" du créateur, puis du "business focused network" dans la phase de jeunesse de l'entreprise, pour devenir le "strategic network".
BUTLER John E. et HANSEN Gary S. (1991).

[939] Les structures d'appui à la création d'entreprise jouent un grand rôle dans ce processus de socialisation ou de changement d'identité sociale.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

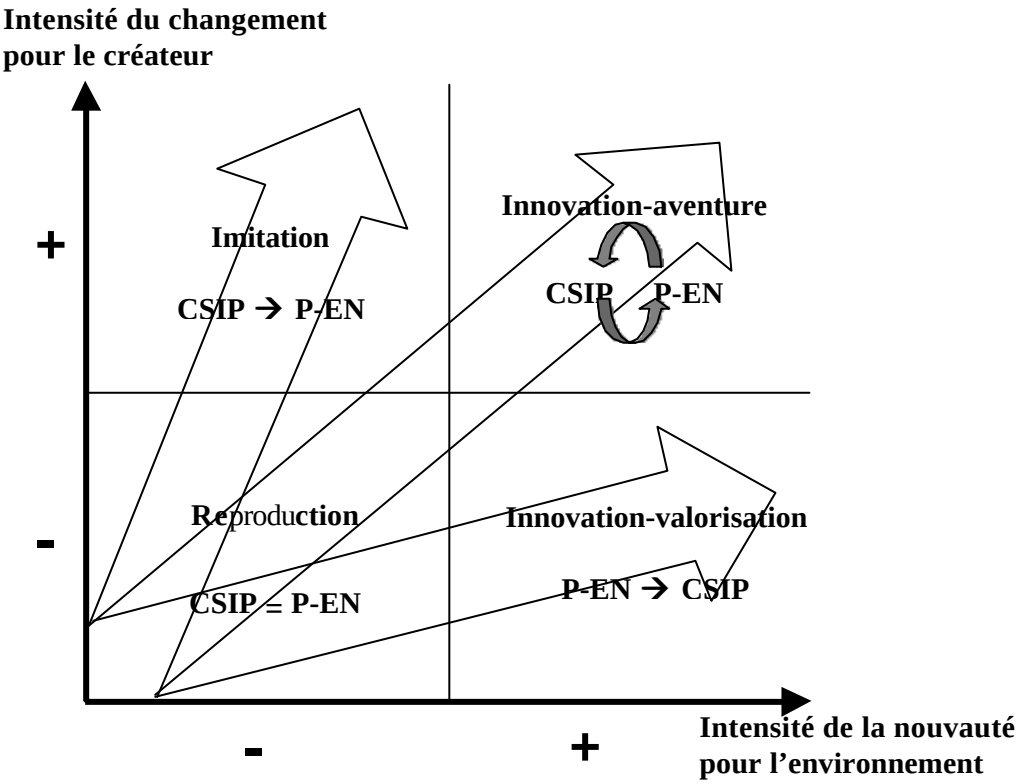
coping strategies that reduce cognitive uncertainty, improve perceptions and interpretations, and enable the newcomer to gain control and acceptance in the new environment"[940].

Ainsi, au cours du processus, le système se sera transformé pour aboutir, dans un certain nombre de cas, à sa destruction et à la naissance d'une organisation autonome et d'un dirigeant d'entreprise.

b) Des transformations plus ou moins importantes

Si, dans le cadre de notre problématique, il y a toujours transformation, celle-ci peut avoir une ampleur plus ou moins grande. Dans la première partie de ce travail, nous avons défini le champ de l'entrepreneurship à l'aide de deux dimensions : la nouveauté pour l'individu et la création de valeur nouvelle (innovation) pour l'environnement. Le schéma suivant reprend cette idée (en la modifiant un peu).

Figure 54. Différentes configurations au regard de la transformation du système



[940] STARR Jennifer et FONDAS Nanette (1992), p. 69 ; LOUIS M (1980).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

L'axe vertical représente l'intensité du changement pour le créateur qui traduit l'ampleur de la modification nécessaire de sa CSIP pour mener à bien son projet (changement de ses buts et de ses valeurs, changement de son environnement actif, changement dans ses compétences et ses ressources...). L'axe horizontal symbolise l'ampleur de l'innovation pour l'environnement, en terme de nouveauté (et de création de valeur).

Le schéma met en évidence quatre situations génériques[941] (archétypes).

- **La reproduction** : le créateur va faire "pour son compte" ce qu'il faisait déjà, à peu de choses près, dans son emploi précédent. Dans ce cas, la transformation sera de faible ampleur. Le processus peut être très rapide, le créateur possédant déjà les savoir-faire, le réseau relationnel... pertinents avec son projet[942].

Mini-cas HD
Après avoir acquis une première expérience, HD avait intégré une entreprise qui connût des difficultés. L'entreprise déposa son bilan et le secteur dont il s'occupait fut repris par un groupe familial européen. Il devint le dirigeant d'une petite filiale dont il avait l'entière responsabilité. Ingénieur de formation, il apprit peu à peu sur le terrain son métier de dirigeant de PMI. Cette situation dura plus de dix ans. La quarantaine approchant, HD qui s'était perfectionné en gestion, se sentait de plus en plus mal à l'aise. D'une part, il pensait n'avoir pas beaucoup de chance de trouver un autre emploi satisfaisant au vu de son parcours, d'autre part, il percevait une menace : l'intention du groupe d'abandonner cette activité considérée comme marginale. Il décida de créer sa propre entreprise en reprenant à son compte des activités qu'il avait déjà développées dans son précédent emploi. Dans un métier où les marges sont restreintes, il réussit à assurer l'équilibre financier de sa jeune entreprise qui demeurait de petite taille. Quelque temps après, il saisit une opportunité de sous-traitance dans le domaine du textile qui l'éloignait de son métier initial. Après cinq ans d'existence, l'entreprise est une PMI (plus de 50 employés) qui réussit dans ce secteur particulièrement difficile.

Ce mini-cas illustre une situation de reproduction qui est suivie, durant l'étape 4, d'une diversification et d'un changement de taille, se rapprochant ainsi de la situation d'imitation que nous allons aborder.

- **L'imitation** : le créateur tente de monter une entreprise selon une formule déjà bien établie, mais il ne dispose pas (encore) des compétences et des ressources nécessaires. Il lui faudra

941 Certaines typologies pourraient être rapprochées de ce schéma. Pour des travaux français, le lecteur pourra se reporter à : ANCE (1988), pp. 71-74 ; AROCENA José et al (1983), p. 45.

942 Une planification formalisée ne sera nécessaire que si une stratégie de lancement incrémentale n'est pas possible, et s'il est nécessaire de réunir des financements externes conséquents. Cette configuration suppose aussi un environnement peu évolutif.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

faire évoluer sa CSIP, de manière plus ou moins importante (en fonction de la complexité du métier et des savoir-faire nécessaires), de façon à ce qu'elle devienne cohérente avec le projet. L'incertitude a trait aux capacités de l'entrepreneur à acquérir, suffisamment vite, les compétences et les ressources nécessaires[943].

- **L'innovation - valorisation** d'une CSIP particulière : le créateur va créer son entreprise à partir d'une manière de faire ou d'un produit nouveau dont il possède déjà les savoir-faire. La CSIP du créateur lui donne un avantage compétitif au regard de cette opportunité qu'il est un des seuls à pouvoir percevoir et/ou mettre en oeuvre[944]. L'incertitude réside, classiquement en ce qui concerne l'innovation, dans l'adoption et la valorisation de la nouveauté par l'environnement (vitesse de pénétration) et dans les aléas de la mise au point technique et industrielle du projet. Le cas JCM (cf p. 86) est une illustration de cette configuration[945].

- **L'innovation - aventure** : cette configuration cumule les incertitudes liées à l'apprentissage[946] et à l'innovation. Le cas PC (cf p. 105) en est une illustration[947]. Tout doit bouger et évoluer : le projet doit se construire en même temps que le créateur fera évoluer sa CSIP (apprentissages de savoir-faire, constitution d'un nouveau réseau relationnel...). Là, plus qu'ailleurs, le créateur crée en même temps qu'il se crée lui même. Il s'agit d'une situation très dynamique. Le processus sera fortement chaotique, les imprévus seront fréquents, tout peut arriver... La persévérance (folie ?) du créateur, ses capacités d'adaptation, sa métis, sa capacité de vivre dans des situations ambiguës et émergentes, son aptitude à mobiliser des partenaires à partir d'un projet ou d'un rêve... seront fondamentaux pour que le processus

943 Il est particulièrement important de pouvoir lancer l'entreprise de manière incrémentale, en réduisant les coûts irréversibles, de façon à minimiser les coûts des erreurs. La recherche de formules minimisant les réorganisations de la CSIP, utilisant les éléments de la CSIP qui seraient une source d'avantages concurrentiels, évitant la confrontation directe avec les concurrents..., seront recherchées. Le système de la franchise et les formules analogues sont des moyens classiques permettant une plus grande sécurité. Disposer du temps nécessaire pour l'apprentissage est particulièrement critique pour la survie à court terme de la jeune entreprise.

944 Levenhagen et Thomas, décrivant des créateurs d'entreprise de software, dans une perspective cognitiviste, émettent l'hypothèse suivante : "Entrepreneurs in emergent, high-technology markets will create their own competitive and technological mental models". Plus loin, ils écrivent : "External group identification did not occur, and these software entrepreneurs looked within themselves for core-task directions which supported their values".
LEVENHAGEN Michael et THOMAS Howard (1990), pp. 6 et 11.

945 En cas de décollage et de développement rapides, les difficultés liées à la croissance et aux passages de stades seront présentes, la pression du temps liée au projet est d'habitude assez forte (fenêtre stratégique).

946 Dans le cas de l'innovation dans des secteurs émergents, personne n'a de réelle expérience, aussi, l'expérience d'un domaine d'activité peut ne pas avoir de grande importance. Parfois, l'inexpérience peut être un atout. Les créations d'Apple et de Microsoft en sont une illustration.

947 Le lancement de la carte à puce par Moreno est un exemple de réussite.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

puisse continuer[948]. Une forte valeur potentielle du projet ou de l'idée est aussi particulièrement nécessaire.

Ce schéma attire notre attention sur la diversité des processus de création au regard de l'incertitude[949] et de l'ampleur du changement, et, donc, sur la diversité des situations au regard de l'apprentissage, de l'imprévu et du hasard. Deux remarques sont nécessaires.

- Au cours du temps, un cas particulier peut se déplacer de manière significative à l'intérieur du schéma. Le cas HD (cf p. 287) est une illustration d'une création reproduction qui évolue rapidement vers une création imitation.

- Il s'agit en fait de la perception qu'ont le créateur et ses partenaires (accompagnateur...) de la situation. Ces perceptions peuvent se révéler éloignées de la réalité. Le cas FA (cf p. 136) avait été considéré comme une innovation - valorisation, alors, qu'au cours du temps, il se révéla être une innovation - aventure.

3. La réussite ou l'échec ?

Notre point de vue de gestionnaire conduit naturellement à tenter de fournir au décideur des moyens et méthodes susceptibles d'améliorer l'efficacité et l'efficience du processus de décisions/actions qu'il conduit. La notion d'efficacité renvoie à la notion de buts poursuivis. Cependant, la littérature scientifique du domaine de l'entrepreneurship qui rejoint en cela l'acception courante, traduit presque toujours la notion de réussite ou d'échec d'un processus de création d'entreprise par la réussite ou l'échec de l'entreprise créée[950]. La notion de performance a fait l'objet de très nombreux travaux[951], mais elle demeure encore très controversée[952]. Nous n'entrerons pas ici dans le débat[953] et proposerons une analyse

[948] Cette situation est très éloignée de la culture des écoles de gestion.

[949] Notre problématique de modélisation, en mettant l'accent sur le processus, nous conduit à privilégier le point de vue de l'entrepreneur, ses perceptions, au détriment d'une analyse "objective" de l'incertitude liée aux caractéristiques de l'environnement.
JAUCH L.R. et KRAFT K.L. (1986).

[950] BIRD Barbara (1990).

[951] BARTOLI A. et HERMEL P. (1989) ; DUPUY Y., MARMUSE C., KALIKA M. et TRAHAND J. (1989).

[952] Kimberly, analysant cette difficulté, écrit : "The mesurement of success -or of effectiveness- has of course been problematic. Although it is generally agreed that success is multidimensional, there has been little consensus about what its components are".
KIMBERLY John R. (1981), p. 19.

[953] Pour une revue de la littérature concernant ce thème se référer au travail de Kuhnen.
KHUNEN Francis (1991), pp. 15-46.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

qualitative de ces problèmes qui pourra paraître simplificatrice aux spécialistes, mais qui permettra de progresser dans la compréhension de ce phénomène complexe.

Du point de vue de l'entreprise, plusieurs configurations de réussite, d'échec ou de difficulté peuvent être caractérisées[954] :

- l'entreprise disparaît totalement, elle est liquidée et laisse un passif important ;
- l'entreprise disparaît totalement, mais il n'y a pas de passif (l'entreprise arrête son activité) ;
- une partie des activités de l'entreprise est reprise par le créateur ou des partenaires extérieurs (il y a disparition juridique) ;
- l'entreprise est en état de survie, elle demeure de petite taille, elle ne fait pas de profits (elle perd parfois un peu d'argent), sa situation financière est difficile ;
- l'entreprise demeure de petite taille, mais elle est capable de générer suffisamment de profits pour assurer sa survie et permettre un développement prudent ;
- l'entreprise a des performances financières et/ou des caractéristiques lui permettant d'assurer largement ses équilibres financiers, elle peut éventuellement se développer rapidement.

Le point de vue de l'acteur est, le plus souvent, ignoré par la recherche. Implicitement l'hypothèse est faite que la satisfaction de l'entrepreneur est d'autant plus forte que l'entreprise réussit et se développe[955]. Si ce point de vue est légitime dans les approches économiques pour lesquelles seul le résultat du processus compte, pour notre projet, le point de vue de l'acteur ne peut pas être ignoré. La satisfaction[956] du créateur ne peut pas être jugée seulement en fonction de la réussite de l'entreprise créée. Nous avons vu que la création d'une entreprise implique un projet de vie qui ne concerne pas seulement la vie professionnelle mais aussi la vie familiale, sociale..., et que les préférences des créateurs pouvaient être diverses. Le projet peut avorter ou échouer mais l'acteur peut avoir atteint certains de ses buts (plus ou moins

954 Nous avons déjà évoqué ce problème dans notre première partie. Platt (cité par Bird) distingue quatre catégories d'échec : "Opportunity losses, minimal earning ; négative profits, losing money ; technical insolvency , unable to meet current obligations ; bankrupcy".
PLATT H.D. (1985) ; BIRD Barbara (1989), p. 352.

955 Tous les entrepreneurs seraient des maximisateurs économiques rationnels.

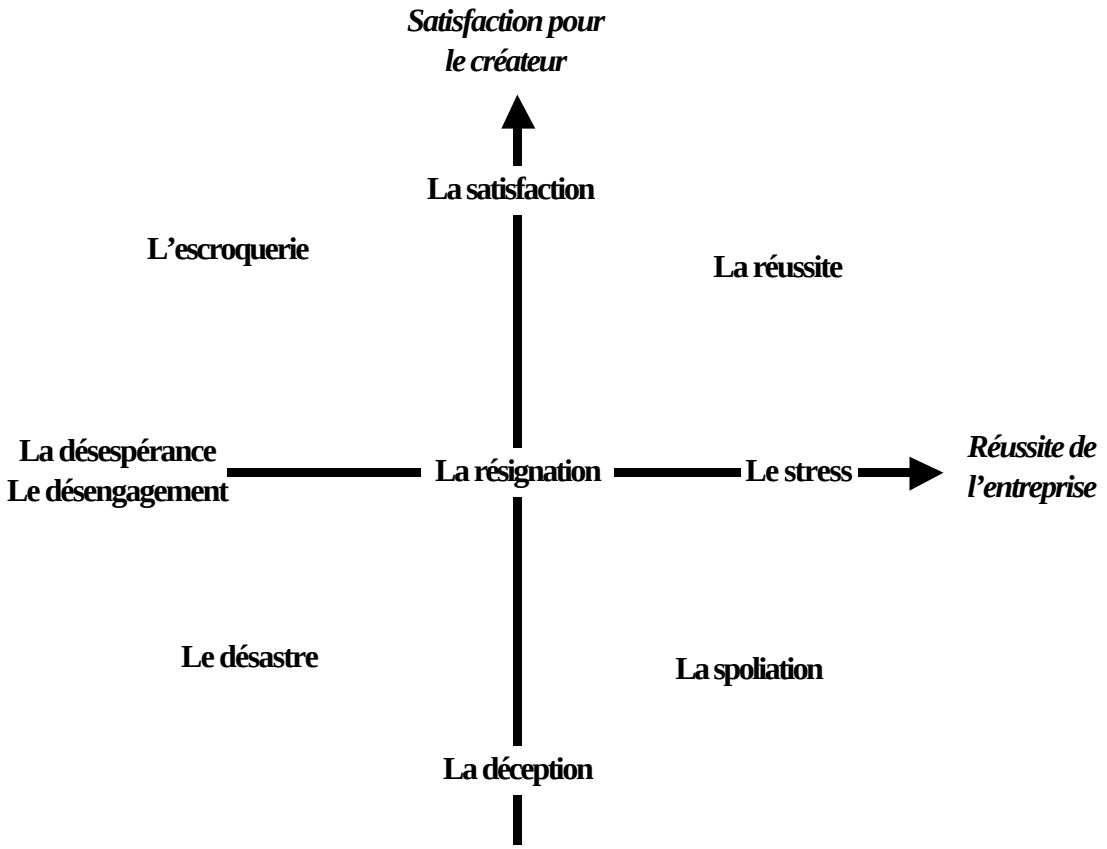
956 Ripon fait une synthèse de la notion de satisfaction dans le travail. Il écrit : "La satisfaction est un produit de l'expérience concrète de la relation psychique entre l'individu et une situation de travail".
RIPON A. (1987), p. 425.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

cachés à l'observateur). Ray et Trupin[957] ont conduit une recherche portant sur des créateurs d'entreprise technologique canadiens, américains, japonais, et français. L'étude montre la grande diversité de la manière dont les entrepreneurs évaluent leur succès. Bien que des différences apparaissent entre les entrepreneurs des différents pays, il ressort que plus de la moitié d'entre eux évaluent leur réussite en comparant ce qu'ils sont aujourd'hui à ce qu'ils voulaient être lorsqu'ils ont créé leur entreprise[958].

Il y a donc une combinatoire complexe de la réussite ou de l'échec au regard des points de vue de l'individu ou de l'entreprise. Le schéma suivant tente de représenter d'une manière simple cette combinatoire :

Figure 55. La dialogique de la réussite ou de l'échec



957 RAY Dennis M. et TRUPIN Dominique V. (1989) ; voir aussi : SOLOMON George T. et WINSLOW Erik K. (1991), p. 142..

958 L'étude montre aussi que la recherche de l'enrichissement personnel est le critère le moins important de tous ceux proposés aux entrepreneurs pour évaluer leur succès. Contrôler sa propre destinée paraît être le critère fondamental pour les créateurs interrogés. L'analogie avec le sport peut mieux faire comprendre le propos. Peut-on affirmer que seuls un très petit nombre de joueurs de tennis sont satisfaits, et que le plus grand nombre ont échoué dans la mesure où ils n'ont pu obtenir un bon classement ? Cela n'a bien sûr aucun sens dans la mesure où la plupart de ceux qui jouent au tennis n'ont pas pour objectif d'obtenir le meilleur classement possible.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Dans ce schéma, différents cas de figure ou archétypes sont évoqués, nous allons les commenter brièvement.

La réussite totale : l'entrepreneur a su créer une entreprise qui se développe rapidement et dégage des résultats financiers importants. Pour lui, tout paraît facile, même s'il doit consacrer une énergie considérable à son projet[959]. Sa vie familiale et sociale s'accommode du fait que son énergie soit essentiellement consacrée à son entreprise[960] (les cas RM et JCM illustrent cette situation).

Le stress : la réussite professionnelle est, ici, souvent tempérée par des difficultés familiales (le créateur a dû tout sacrifier à son entreprise et il le regrette) ; il a dû affronter de nombreuses difficultés, notamment avec les banques et, souvent, avec son personnel. Bien que son entreprise soit prospère, le dirigeant ne semble pas satisfait de la situation, il subit un stress considérable[961].

Mini-cas JR
Le cas de JR est classique. Insatisfait dans son emploi et ayant depuis longtemps envisagé de créer son entreprise, JR avait saisi une opportunité de création dans le domaine de l'analyse de produits (de tout type, mais essentiellement dans l'industrie agro-alimentaire), qu'il connaissait déjà très bien. Cet ingénieur avait soigneusement préparé le lancement de son entreprise qui se développa plus rapidement qu'il ne l'avait envisagé. Après deux années de développement rapide, il vivait une situation qu'il jugeait particulièrement insatisfaisante. Habitué à travailler dans le confort de la grande entreprise, il devait tout faire n'ayant pas pu s'entourer d'un personnel suffisamment qualifié pour pouvoir réellement déléguer des responsabilités. La charge de travail était d'autant plus écrasante que le développement de l'entreprise l'avait conduit à ouvrir deux succursales, ce qui l'obligeait à se déplacer beaucoup. Bien que les résultats économiques soient satisfaisants, il avait dû s'équiper de matériels coûteux, ce qui l'obligeait à une sorte de fuite en avant toujours incertaine. Cette activité forcenée avait contribué à accentuer ses problèmes familiaux qui se traduisirent par un divorce. Deux ans après le lancement de son entreprise, JR estimait qu'il avait commis une erreur en créant son entreprise.

La spoliation : l'entreprise réussit, mais le créateur est dépossédé de sa création. Le cas est assez rare. Le plus souvent, pour les entreprises en croissance, l'entrepreneur est mis en cause à l'occasion de difficultés de trésorerie[962]. Mais il peut arriver que des entrepreneurs, n'ayant

959 Mais, dans une perspective existentielle, la réussite est temporaire, toujours remise en cause.

960 Mais il a su parfois conserver d'autres centres d'intérêt.

961 BOYD David P. et GUMPER David E. (1983) ; BOYD David P. et GUMPER David E. (1984) ; BIRD Barbara (1989), p. 187.

962 La réussite de l'entreprise n'est pas parfaite.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

pas pris des précautions quant au contrôle de leur capital, se voient démis de leurs fonctions par une coalition d'actionnaires souhaitant réaliser une plus-value[963].

La déception : l'entreprise survit, le créateur est très insatisfait. C'est un cas assez fréquent : il s'agit, par exemple, de créateurs ayant une expérience professionnelle importante de cadre dans une grande entreprise, qui ont créé une entreprise se révélant peu rentable et sans perspective de croissance. Le créateur est contraint de déployer des efforts considérables pour faire survivre l'entreprise, sans en retirer des satisfactions sur le plan professionnel, ni sur le plan financier. Il est condamné à effectuer des tâches qu'il juge inintéressantes. Bien que le créateur souhaite cesser son activité, le désinvestissement est souvent difficile à la fois du fait de ses engagements financiers (cautions personnelles) et parce qu'il n'a pas de temps disponible pour préparer une reconversion (impasse stratégique).

Le désastre : il s'agit d'un échec de l'entreprise créée (l'entreprise disparaît dans sa totalité, elle est liquidée en laissant un passif important) et d'un échec pour l'individu sur tous les plans.

Mini-cas EC
A 47 ans, EC avait créé une entreprise dans un secteur où tout le monde se connaît et dans lequel il avait un passé professionnel important et réussi (autodidacte). Pour la création de son entreprise, il avait dû faire appel à sa famille et à ses amis qui avaient participé à la constitution du capital (850 000 francs) et qui, pour un nombre significatif d'entre eux, s'étaient portés caution (malheureusement solidaire et illimitée) pour les emprunts et le financement court terme. Pour de multiples raisons (fautes de gestion, marché insuffisant et coûts de structure trop élevés) l'entreprise connut assez rapidement des difficultés financières. Le dirigeant eut recours à des expédients (sans intentions malhonnêtes) qui retardèrent l'échéance, mais n'évitèrent pas la cessation de paiements, suivie d'une liquidation de l'entreprise avec un passif important, des fournisseurs et des clients "insatisfaits". Les banques firent jouer les cautions. Le créateur se trouva (de par son imprudence sans doute) dans une situation désespérée. Des dettes importantes auxquelles il ne pouvait pas faire face, une implication personnelle au delà de la société, une impossibilité de retrouver du travail dans sa profession, des problèmes familiaux et la perte de ses meilleurs amis.

La désespérance ou le désengagement en douceur : bien que l'entreprise ait échoué, l'entrepreneur a gagné sur certains points et perdu sur d'autres. Le cas est fréquent pour certains créateurs - chômeurs de longue durée qui n'avaient, de toute manière, pas d'autre

963 Ce qui paraissait anodin au créateur dans l'euphorie de la création, peut devenir dramatique pour lui par la suite. Tout particulièrement pour les PDG qui ont accepté de travailler beaucoup en ne se rémunérant que très peu.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

issue que de tenter de créer leur propre emploi[964]. Lorsque le créateur a pris des précautions financières minimales, cette aventure lui a permis d'exercer pendant un certain temps une activité professionnelle lui assurant un revenu. Dans d'autres cas, un désengagement peut se faire en douceur, par cession de tout ou partie de l'activité ou par arrêt de l'activité, sans que le créateur, ni ses partenaires n'aient à subir de pertes financières (cas JK p. 266).

Mini-cas AC
Après avoir occupé des postes de responsabilité dans le domaine de la recherche & développement, AC qui se trouvait au chômage depuis un certain temps et sans perspective d'emploi, avait créé une petite entreprise dans un domaine de haute technologie. Il avait su, pendant les presque deux ans qui lui avaient été nécessaires pour monter son projet, bénéficier de soutiens financiers. Près de deux ans après son lancement, l'entreprise fut liquidée avec un passif peu important (le marché n'était sans doute pas encore prêt). Bien sûr, l'échec de l'entreprise fut ressenti comme un échec personnel par AC, mais ces quatre ans lui avaient aussi permis de conserver un statut social valorisant (créateur d'entreprise high-tech), une rémunération et une activité professionnelle intéressante. Ayant pris les précautions nécessaires d'un point de vue financier et relationnel (peu d'investissements personnels et sagesse d'arrêter l'expérience à temps), cette aventure ne fut pas une réussite, mais aussi pas tout à fait un échec pour AC qui avait alors 62 ans (quelle était l'alternative ?).

L'escroquerie : dans ces cas, bien que l'entreprise ait échoué, son créateur a en définitive atteint ses objectifs. Il s'agit le plus souvent d'une escroquerie, légale ou non. Ces cas ne sont malheureusement pas exceptionnels : depuis l'escroquerie délibérée, sur laquelle le lecteur nous pardonnera de ne pas insister, jusqu'à des formes légales qui permettent, par exemple, à certains individus d'utiliser des fonds d'origine essentiellement publique pour des projets qui n'ont, en définitive, aucune chance de déboucher, ou bien, à d'autres "d'organiser" une cessation de paiements et une reprise à bon compte d'actifs spécialisés lors de la liquidation afin de tenter à nouveau leur chance. Dans ces cas, si les tiers ont été lésés financièrement, il n'en va pas de même du dirigeant qui possède une certaine expérience dans ces procédés[965].

La satisfaction : bien que la petite entreprise créée puisse être considérée comme en survie[966] (ni échec, ni réussite), elle assure à son dirigeant un revenu et un travail considéré comme satisfaisant. C'est le cas de certains ouvriers ayant créé une petite entreprise de sous-

964 Les aides aux chômeurs-créateurs sont souvent remises en cause du fait du nombre des défaillances d'entreprise ayant bénéficié de ces mesures. Le bilan ne nous semble pas aussi négatif, si les coûts d'opportunité sont pris en compte.

965 Certains "organismes de conseils" sont spécialisés dans ce genre d'opérations qui, bien que respectant la légalité, ne sont pas sans poser des problèmes moraux.

966 A l'examen des documents comptables, mais nous avons vu, dans la première partie, que, pour les PME, ils sont à utiliser avec prudence.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

traitance, employant une dizaine de personnes, qui ont atteint leurs objectifs (être indépendant et s'assurer un revenu confortable), sans pour autant être à la tête d'une entreprise ayant des perspectives de croissance et de rentabilité intéressantes, ni même une valeur à la vente. Mais cela peut-être également le cas de certains cadres qui créeront des entreprises de ce type avec pour objectif de s'assurer un emploi stable, peu astreignant et raisonnablement rémunérateur, leur permettant de s'assurer une activité pour leur fin de carrière, dans une zone géographique qui leur convient. Ce dernier exemple est à l'opposé de l'entrepreneur innovateur et preneur de risques[967].

La résignation est la situation d'un grand nombre de dirigeants de petites entreprises qui ne leur assurent pas des revenus importants, ni des satisfactions à la mesure de ce qu'ils attendaient. Il leur faut lutter pour survivre. Il se sont cependant résignés, faute de mieux, à cette situation.

Ces quelques cas illustrent la complexité de la notion d'échec ou de réussite en matière de création d'entreprise. Assimiler l'échec ou la réussite à la survie et au développement de l'entreprise créée[968] renvoie, en définitive, à la notion de réussite ou d'échec des entreprises nouvelles[969] et non des processus de création d'entreprise[970].

Mais les situations ne sont pas figées, cette réussite ou cet échec de la dialogique créateur/projet-entreprise nouvelle s'inscrit dans la dynamique d'un processus. Le schéma que nous avons présenté est un outil statique, toutefois, il peut permettre de tracer la dynamique d'un parcours particulier. Un échec vécu comme un processus d'apprentissage peut être, pour certains, porteur de réussites ultérieures... De plus, les aspirations de l'acteur peuvent évoluer en fonction des résultats de son action, le créateur ajustant ses buts aux résultats de ses actions : augmentation de leur niveau en cas de réussite et diminution en cas d'échec partiel (la résignation)[971]. Rien n'est jamais définitivement acquis en matière de management d'entreprise,

---

967 Il serait à rapprocher des "PIC" de Julien et Marchesnay.

968 Il faut noter que la réussite de l'entreprise et la satisfaction de l'entrepreneur sont très probablement associées, du moins statistiquement.

969 Dans cette perspective, il serait préférable de parler de la croissance, de la survie ou de la profitabilité des entreprises nouvelles et non de leur échec ou de leur réussite.

970 Si nous admettons, avec Cyert et March, que les entreprises n'ont pas de but ni d'objectif, mais que ce sont les hommes qui leur en assignent.
CYERT R.M. et MARCH J.G. (1963).

971 Le lien entre la réussite de l'entreprise et la satisfaction du créateur doit aussi être conçu dans une perspective dynamique.
DAVIDSSON Per (1988).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

une réussite peut se transformer en échec, une insatisfaction en satisfaction[972]... Le complément du mini-cas JR en est une illustration.

Complément au mini-cas JR
A l'époque de la situation décrite plus haut, JR aurait volontiers accepté de céder son entreprise pour retrouver un emploi salarié. Trois ans plus tard, la situation avait évolué. Il avait pu constituer une équipe solide de collaborateurs sur laquelle il pouvait s'appuyer. La situation de l'entreprise s'était "assise". Du fait de l'excellence du travail fourni, elle disposait de capitaux propres conséquents qui lui assuraient une grande sécurité pour sa croissance (les banquiers étaient devenus des partenaires !). De plus, JR avait noué des relations d'alliance avec deux entreprises du secteur qui étaient complémentaires tant du point de vue géographique que de celui des prestations offertes. Il s'acheminait vers la constitution d'un groupe ayant une taille suffisante pour occuper une bonne place dans le secteur au niveau national, un processus d'internationalisation étant amorcé. Enfin, JR avait reconstruit sa vie familiale...

[972] BRUNO Albert V., MCQUARRIE Edward F. et TORGRIMSON Carol G. (1992).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

CHAPITRE VII

LA DYNAMIQUE : UNE VISION DIACHRONIQUE

"En changeant ce qu'il connaît du monde, l'homme change le monde qu'il connaît et, en changeant le monde dans lequel il vit, l'homme se change lui-même"[973]

Le but de ce dernier chapitre est de mettre en évidence les principales dynamiques transformatrices et créatrices de notre système. Nous tenterons d'apporter des éléments permettant de **comprendre les évolutions et les transformations du système**, l'explication visant la compréhension plutôt que la prévision. En fait, il s'agit de fournir des formes permettant d'anticiper des scénarios possibles, de repérer des configurations et de déterminer des problèmes clés. C'est à ce stade que notre modélisation prend tout son intérêt dans une perspective d'intervention.

Afin de rendre plus clair l'exposé, nous suivrons le déroulement du processus de création d'une entreprise : le déclenchement du processus (le renoncement éventuel), l'engagement total du créateur, la survie de l'entreprise créée (avortement, réussite, échec, développement éventuel).

A. Le déclenchement du processus : les dynamiques générales de l'entrée dans le processus

Nous nous intéresserons plus spécifiquement au passage de l'étape 2 (la création est envisagée) à l'étape 3 et à comprendre les dynamiques conduisant un individu à passer à une phase active de développement d'un projet de création d'entreprise : le processus n'est pas encore irréversible, le renoncement n'est pas synonyme d'échec[974]. Avant d'entrer dans le vif du sujet, il nous faut revenir sur la notion de CSIP en proposant un bref éclairage sur les dynamiques susceptibles de la faire évoluer.

973 DOBZANSKY Th (1966), p. 391, (citation empruntée à Le Moigne (1977) 3° ed. 1990, p. 237).

974 Dans les pays développés, nous avons vu qu'une bonne partie de la population envisage aujourd'hui de créer une entreprise. C'est pourquoi nous n'avons pas tenté d'explorer les dynamiques du passage de l'étape 1 à l'étape 2. Dans ce contexte et pour notre problématique, ce qui paraît critique n'est pas l'intention mais le passage à l'acte et la réussite. Rien ne permet de dire, à notre connaissance, qu'il en va de même dans d'autres environnements (pays en voie de développement, populations ayant des caractéristiques particulières, ex pays de l'est...).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

1. Les dynamiques d'évolutions de la CSIP

A la fin du chapitre IV, nous avions avancé l'idée que la CSIP de l'acteur était potentiellement évolutive[975]. D'une manière tout à fait classique, en considérant l'individu comme un système ouvert, nous examinerons successivement les dynamiques internes et externes.

a) Les dynamiques internes

La CSIP d'un individu peut évoluer du fait des contradictions existantes entre ses différents éléments à un moment donné, sans que l'environnement n'ait changé[976]. Ces contradictions vont amener l'individu à remodeler ou à reconstruire une nouvelle configuration plus cohérente[977] (satisficing), de manière consciente et/ou inconsciente[978]. Il pourra tenter de modifier ses aspirations ou ses buts, ses compétences et ses ressources, et sa perception de l'environnement. Ainsi, la zone de cohérence de sa CSIP pourra évoluer au cours du temps. La CSIP pouvant être considérée comme un hologramme, les modifications apportées à l'une de ses composantes peuvent avoir une influence sur les autres. L'apparition de ces contradictions peut être le résultat inattendu pour l'acteur d'une stratégie menée à son terme. Un exemple fera comprendre le propos.

Mini-cas CH
CH s'ennuyait. A 35 ans il avait pourtant atteint les objectifs qu'il s'était fixés. Issu d'un milieu ouvrier, il avait fait des études techniques (BP), puis avait gravi les différents échelons dans sa profession. Durant près de 15 ans, il avait peu à peu appris son métier dans différentes PMI. Il avait, depuis 5 ans, la responsabilité de la production et des approvisionnements d'une petite entreprise familiale dans le secteur du cuir et de ses accessoires. Il considérait, à juste titre, que son parcours était une réussite, mais il avait l'impression de ne plus rien avoir à apprendre. Ce travail qui lui avait semblé si passionnant à ses débuts, était devenu une routine. Bien qu'il entretînt des relations de confiance avec son employeur, il "se voyait mal" continuer à travailler dans ces conditions jusqu'à l'âge de la retraite. La situation semblait sans issue. Il avait envisagé de changer d'entreprise, mais, compte tenu de son passé professionnel et scolaire, il ne lui semblait pas possible de trouver une situation meilleure, ceci d'autant plus, qu'en raison de contraintes familiales, il souhaitait travailler au pays. Peu à peu, l'idée de créer sa propre entreprise s'imposa...

975 La CSIP, mais aussi le système de valeur, le réseau relationnel... La CSIP est cependant notre outil d'accès privilégié au système dans la perspective d'accompagnement qui est la nôtre.

976 Morin écrit : "(...) la causalité rétroactive permet de concevoir la constitution d'une causalité interne ou endocausalité, qui, d'une certaine manière, émancipe l'organisme par rapport aux causalités extérieures, bien qu'il en subisse les effets".
MORIN Edgar (1984), p. 319.

977 "Une des tendances des représentations sociales saisies au niveau de l'individu serait leur tendance à s'équilibrer".
DOISE Wilem (1982), p. 39.

978 Nous prenons l'hypothèse, pas toujours vérifiée (névrose profonde), que l'individu est désireux et capable de les réduire.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Dans ce cas, rien n'est venu de l'extérieur, l'environnement n'a pas changé. Les contradictions sont nées de la dynamique interne de l'évolution de la CSIP de l'individu.

b) Les dynamiques externes

La CSIP d'un individu peut également changer du fait d'impulsions provenant de l'environnement dans lequel il baigne, le système n'étant pas fermé. Même si nous supposons une certaine fermeture organisationnelle, certains événements s'imposeront à l'acteur (un licenciement par exemple). Tout au long du processus de création et de développement de l'entreprise, l'entrepreneur agira et entretiendra des relations avec son environnement qui, par rétroaction, sera susceptible de provoquer un changement de sa CSIP[979].

c) L'interconnexion des dynamiques internes et externes

Ces dynamiques ne sont pas indépendantes, elles sont au contraire enchevêtrées. La CSIP d'un individu sera d'autant plus influencée par des impulsions venant de l'environnement qu'elle comporte des contradictions. A l'inverse, des impulsions issues de l'environnement peuvent révéler des contradictions internes latentes[980]. De plus, l'acteur a des intentions qui dépassent la simple recherche automatique ou mécanique d'un équilibre, il peut agir consciemment dans le but de modifier sa CSIP.

2. Les conditions du déclenchement

Trois conditions nous semblent essentielles pour le déclenchement du processus : l'action de créer doit se situer dans la zone de cohérence de la CSIP de l'acteur, la CSIP doit être "chaude" et "manoeuvrante".

a) L'action de créer doit être perçue comme désirée et possible

L'intention ou les aspirations ne sont pas suffisantes pour comprendre le déclenchement du processus, il faut encore que la création d'une entreprise soit considérée comme une action possible par l'individu[981]. Shapero souligne que le désir et la perception de la faisabilité sont indissociables : "Perceptions of desirability and perception of feasibility necessarily interact. If

979 C'est du reste à ce niveau que tentent d'agir les structures d'appui à la création d'entreprise. Elles ne peuvent pas créer les entreprises, mais elles cherchent à modifier la CSIP des futurs créateurs de façon à améliorer la cohérence créateur/projet-entreprise nouvelle.

980 Une impulsion déterminante peut être de voir, dans son proche entourage, quelqu'un à qui l'individu puisse s'identifier créer avec succès une entreprise.
SHAPERO Albert, 1975.

981 Nous ne traiterons pas ici des cas d'escroquerie ou d'entrée dans le processus sans réelle intention de créer (formations rémunérées).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

one percieves the formation of a company as unfeasible, one may conclude it is undesirable. If one perceives the act as undesirable, one may never consider its feasibility"[982] (la CSIP est un hologramme). Ce point de vue est partagé par de nombreux auteurs dans le domaine de l'entrepreneurship. Gartner et al, s'appuyant sur les travaux de Landy et Becker, font une revue des différentes théories de la motivation (need, reinforcement, equity, expectancy, goal). Ils estiment que la théorie de "l'expectation" ("individuals make choices based on their assumption and knowledge of various factors, such as skill level, effort, task complexity, and outcomes"[983]) paraît la plus adaptée pour tenter de comprendre les phénomènes de choix de carrière[984] et, plus particulièrement, le phénomène entrepreneurial. Cette théorie de l'expectation, comme les développements suivants, repose très largement sur les travaux de Lewin. Cependant, l'idée de valence d'une situation ou d'un projet nous semble devoir demeurer un concept purement qualitatif, non susceptible d'être opérationalisé par une fonction de type additif qui serait en contradiction avec notre conception holographique de la CSIP.

Les résultats de plusieurs études empiriques semblent venir étayer la proposition suivante[985].

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

[982] SHAPERO Albert et SOKOL Lisa (1982), p. 86.

[983] GARTNER William B., BIRD Barbara J. et STARR Jennifer A. (1992), p. 24. ; LANDY F.J. et BECKER W.S. (1987).

[984] Rosenberg écrit : "On s'accorde en général à reconnaître que la décision prise par une personne d'entrer dans une profession particulière dépend d'un certain nombre de facteurs assez complexes, parmi lesquels on trouve des questions d'intérêt, les aptitudes de la personne, son échelle de valeurs, et certains facteurs « objecifs »". ROSENBERG Morris (1978), p. 79.

[985] Nous ne détaillerons que celle de Brenner et al. Ayant conduit une enquête auprès d'étudiants en gestion, ils écrivent : "Neverthless, the present study also reveal a glaring inconsistency between the graduates'attitudes toward owning and operating their own business and their intentions toward pursuing such a career. When they were given complete freedom of choice, 55 percent preferred operating their own business. However, when they were asked their most likely choice considering their actual situation and constraints upon their options (such as lack of money), only 5 percent indicated they would probably choose to operate their own business". Les auteurs en concluent que la plupart des étudiants perçoivent des obstacles insurmontables et que créer tout de suite une entreprise leur paraît trop risqué et, donc, non désirable. Nous interpréterons d'une manière complémentaire ces résultats. Créer une entreprise est perçu et souhaité par plus de la moitié des étudiants, mais l'entrée dans la phase active ne peut pas se faire pour la majorité d'entre eux car cette action, si elle est pertinente avec leurs buts et la perception qu'ils ont de l'environnement, ne paraît pas se situer encore dans le domaine de leurs compétences et de leurs ressources.
BRENNER O.C., PRINGLE Charles D. et GREENHAUS Jeffrey H. (1991), p. 70.

Axiome 20 : l'acteur ne peut entrer dans un processus de création et poursuivre ses efforts que lorsque l'idée de créer ou un projet de création se trouve dans la zone de cohérence de sa CSIP.

Ainsi, le désir de créer peut être en germe et n'attendre que des circonstances favorables pour s'activer[986], mais, à l'inverse, la perception d'une opportunité ou d'une contrainte peuvent le susciter.

b) La CSIP doit être "chaude"

Envisager de créer une entreprise ne suffit pas pour que l'individu passe à une phase active de recherche et d'actions, et encore moins pour qu'il passe à l'acte (notre expérience nous l'a largement appris[987]). Knudsen et McTavish[988] montrent, dans un sondage conduit dans le Minnesota auprès de la population en général (adultes de plus de 18 ans), que 13 % des personnes interrogées affirmaient envisager sérieusement de créer une entreprise. Un second sondage, conduit un an après le premier et concernant la même population, montre que seulement un quart de ceux qui se disaient sérieusement intéressés avaient effectivement créé, mais aussi que 7% de ceux qui ne l'étaient pas envisageaient à présent de créer.

La CSIP d'un individu sera considérée comme chaude[989] lorsqu'elle comporte des contradictions importantes se traduisant par une insatisfaction quant à la situation actuelle occupée, et/ou du fait de la présence dans sa zone de cohérence de projets concurrents et incompatibles. Ces contradictions sont la source de tensions qui provoqueront des tentatives pour les réduire (réduction des dissonances) et engendreront un changement éventuel. Comme nous l'avons vu, elles ont pour origines des dynamiques internes et/ou externes. Chaleur de la

986 L'environnement peut alors jouer un grand rôle dans le déclenchement (la rencontre avec des amis ayant une idée, la possibilité de suivre un stage de création d'entreprise...). De "petites" causes peuvent avoir de "grands" effets.

987 Les structures d'appui à la création d'entreprise ont pour mission d'accueillir les futurs créateurs et de les informer. La demande est telle que la plupart d'entre elles organisent des séances collectives d'information et ne reçoivent individuellement que ceux qui peuvent présenter un projet déjà suffisamment structuré.
BRUYAT Christian (1992).

988 Ce travail montre également que des revenus plus importants et une éducation supérieure sont associées avec une augmentation des intentions de créer.
KNUDSEN Kjell R. et MCTAVISH Donald G. (1989).

989 La notion de chaleur associée au changement est présente dans de nombreux travaux. Lewin décrit le processus de changement entre deux états comme la succession de trois phases : "unfreezing, change or movement, refreezing". Levy-Strauss oppose les sociétés froides ou sans histoire (donc sans changement) aux sociétés chaudes historiques. Désordre, chaleur et changement sont associés avec l'imprévisible...
LEWIN Kurt (1951) ; SCIENCES HUMAINES (1992).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

CSIP, tensions et changement sont étroitement associés[990]. Durant tout le processus de création, qui est pour nous un processus de changement, la CSIP de l'entrepreneur sera chaude[991]. La chaleur de la CSIP provoque les tensions et le changement, mais le changement provoque (le plus souvent) en retour des incohérences, sources de tensions, et, donc, de modifications de la CSIP.

La théorie du push and pull[992] a été largement utilisée par les chercheurs en matière de création d'entreprise. Shapero[993] a été un de ceux[994] qui ont le plus contribué à mettre en évidence que des facteurs de "déplacement" étaient très souvent à l'origine de l'acte entrepreneurial. De nombreuses recherches empiriques sont venues étayer cette

---

990 Cette idée n'est pas nouvelle pour les physiciens (thermodynamique) ou les chimistes, mais aussi pour les sciences humaines. Morgan fait remarquer qu'Héraclite, il y a près de 2500 ans, associait tension, chaleur et changement. Il nous rappelle également que la philosophie taoïste se base sur l'interaction dynamique du yin et du yang. A ce sujet, Boutinet fait aussi référence aux travaux de Bloch et de Nuttin. En matière d'entrepreneurship, Bird écrit : "Psychologically, tension is thought to be somewhat aversive and thus motivational. Tension becomes particularly important if there is no foreseeable release, as is probably true in the ambiguous and chaotic initial stages of a venture. New venture temporal tension heigtens motivation when it is associated with personal, financial, and psychological investments, the need for control, temporal forms of cognitive complexity, and speed".
MORGAN Gareth (1989), p. 269 et 297 ; BOUTINET Jean-Pierre (1992), p. 47 et p. 135 ; BIRD Barbara (1992), p. 12.

991 Ceci est particulièrement mis en évidence par le courant de recherche portant sur les phénomènes de transition dans les organisations. Quinn et Kimberly écrivent : "Transitions are a dynamic, high-pressure context in which tensions and puzzles constantly frustrate linear thinking. During transition, the emergence of paradox is a common source of managerial frustration. (...) Understanding the centrality of opposition, paradox, and transcendence is the key to the effective management of transitions. At the heart of every significant transition in art, literature, music and science, Rothenberg (1979) found evidence of what he called Janusian thinking". Pour ces auteurs, la transition implique la dialectique, le yin et le yang, les paradoxes, mais aussi, pour nous, la dialogique, le hasard, l'intelligence, le comportement stratégique, la métis.
QUINN Robert E. et KIMBERLY John R. (1984), p. 301 et 303 ; ROTHENBERG Albert (1979).

992 Push and pull ou push or pull ? La controverse est classique entre les tenants des approches réactives à l'évolution du marché en matière d'innovation et de produits nouveaux et les tenants des approches proactives. Freeman qui propose une revue de la littérature en la matière, conclut en faveur du push and pull.
FREEMAN C. (1982).

993 Il écrit : "In the many studies of technical company formations, seldom is a case found in which a gradual, phased, carefully planned succession of actions and discussions leads to a company formation. The situation is better described as one in which the individual or group is subjected to a constantly interacting and dynamic field of forces that pushes him in all directions. These forces include both internal and external components and the individual is often balanced between internal pushes and external constraints, or vice versa. Usually the forces counterbalance each others so that there is some stability and continuity in an individual's occupational movements. When the forces are out of balance, the individual is "pushed" to act; if he is a potential entrepreneur, the act may be a company formation".
SHAPERO Albert (1972), p. 79.

994 Susbauer a largement mis en évidence ce phénomène dans sa thèse concernant la création d'entreprise technologique. D'après lui, la théorie du push and pull appliquée à la création d'entreprise a été mise en évidence pour la première fois par Draheim, Howell et Shapero en 1966.
DRAHEIM Kirk, HOWELL Richard et SHAPERO Albert (1966) ; SUSBAUER Jeffrey Charles (1969).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

proposition[995]. L'étude que nous avions menée en 1975[996] montrait que l'insatisfaction dans le travail ou le chômage[997] étaient des facteurs déclencheurs extrêmement fréquents, la restitution de ces résultats auprès des membres de l'assemblée permanente des Chambres de Commerce et d'Industrie avait provoqué une "bronca", tant l'idée de la proactivité de l'entrepreneur est idéologiquement ancrée dans nos esprits.

Cependant, une CSIP trop chaude ou, plutôt, trop désarticulée et trop incohérente, ne permet plus à l'acteur de former des projets du fait de leur non faisabilité[998]. Aussi, la relation entre la chaleur de la CSIP et l'entrée dans le processus de création n'est pas linéaire mais probablement de type parabolique. Une configuration froide, trop cohérente (consistency en anglais), favorise la persistance par absence de désir de changement[999], une configuration trop incohérente ne permet pas d'envisager un quelconque changement par rapport à une situation jugée insatisfaisante : elle provoque une paralysie par l'impossibilité de l'action.

Axiome 21 : le mouvement ne peut se déclencher que si la CSIP du créateur est chaude.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

995 Même dans le cas de la création des entreprises technologiques pour lesquelles l'opportunité semblerait *a priori* motiver l'action, Cooper montre que les facteurs déclenchants du type insatisfaction sont fréquents : 70% des créateurs se disaient frustrés dans leur ancien emploi, 13% avaient dû quitter leur emploi et seulement 17% d'entre eux affirmaient avoir été heureux dans leur dernier emploi. Levenhagen et Thomas confirment ce phénomène. Remarquons que l'étude de Cooper a été effectuée avant la crise de la fin des années 70.
COOPER Arnold C. (1972) ; LEVENHAGEN Michael et THOMAS Howard (1990).

996 BRUYAT Christian et CARNET Gérard (1976).

997 Voir aussi : HARRISON R.T. et HART M. (1983).

998 Certaines contradictions peuvent déboucher sur des comportements pathologiques entravant toute possibilité de recherche de cohérence et bloquant l'action. Le projet de créer une entreprise peut se trouver au coeur d'un conflit psychologique lié au système socio-familial de l'individu (l'image d'un père ayant créé des entreprises qui ont provoqué la ruine et la désunion dans la famille fait que la création d'entreprise devient à la fois une action attrayante et repoussante...).

999 Schein soutient l'idée qu'à partir de leur première expérience professionnelle, les individus développent des "career anchors" qui vont modeler leurs préférences et leurs scénarios de vie.
SCHEIN Edgar (1978).

c) La CSIP doit être manoeuvrante

Nous estimerons que la CSIP de l'acteur est manoeuvrante lorsqu'il peut mobiliser de l'énergie pour la mise au point de son projet et pour son lancement éventuel. Etudier et mettre au point un projet de création d'entreprise se traduit par des actions consommatrices de temps[1000] et, éventuellement, de moyens financiers ou techniques. L'importance de ces dépenses d'énergie dépend des caractéristiques du projet[1001], de celles du créateur[1002] et, bien sûr, de la cohérence créateur (CSIP)/projet. Bien qu'il n'ait pas encore étudié son projet dans le détail, l'individu ne s'engagera dans un processus de création que s'il estime pouvoir mobiliser les moyens nécessaires au lancement de son entreprise, la main cachante jouant souvent un grand rôle à ce stade. Avant de générer des ressources, le projet devra en consommer, le système créateur/projet étant dissipatif.

Ce point qui n'est pas souvent souligné par la recherche empirique, nous semble devoir être pris en compte. Certains cadres qui paraissent avoir toutes les compétences requises et le désir de créer, n'entreront pas dans le processus de création parce qu'ils ne disposent pas du temps nécessaire du fait de leurs activités professionnelles. Un surendettement lié à un mode de vie particulier, des charges de famille lourdes, peuvent également entraver toute velléité de création[1003]... L'énergie nécessaire au lancement d'une entreprise peut provenir de différentes sources : une fortune ou une épargne personnelle, la famille, un réseau relationnel, un environnement favorable à la création (pépinières de projets, essaimage, prêts d'honneur...)... Mais l'énergie nécessaire à la réalisation d'un projet de création provient essentiellement de l'entrepreneur.

[1000] "L'énergie, c'est le temps accordé aux activités professionnelles de même que l'intensité avec laquelle ces activités sont accomplies".
FILION Louis Jacques (1989), p. 29.

[1001] Les projets reposant sur des innovations peuvent parfois exiger des investissements de mise au point des produits, d'étude, de prototype extrêmement importants. Il en va de même des projets "mayonnaise". Mais ils peuvent parfois avoir été développés dans des structures existantes et avoir été abandonnés. Un entrepreneur ayant participé à un tel projet peut le reprendre à son compte, diminuant ainsi ses coûts de développement.

[1002] Dans les cas de création reproduction, ne demandant que très peu d'investissements, l'expérience peut jouer un rôle important dans la mesure où le créateur, reproduisant des conduites apprises, connaissant parfaitement ses futurs clients qui lui font confiance... n'a que peu d'énergie à mobiliser pour mettre au point et lancer son projet.

[1003] Il est assez rare que la création d'une entreprise soit envisagée longtemps à l'avance, et que le créateur ait préparé avec soin une stratégie lui permettant de disposer des moyens nécessaires en temps utile. L'idée du plan épargne création ne semble pas avoir eu le succès espéré.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Axiome 22 : le mouvement ne peut se déclencher que si la CSIP du créateur est manoeuvrante.

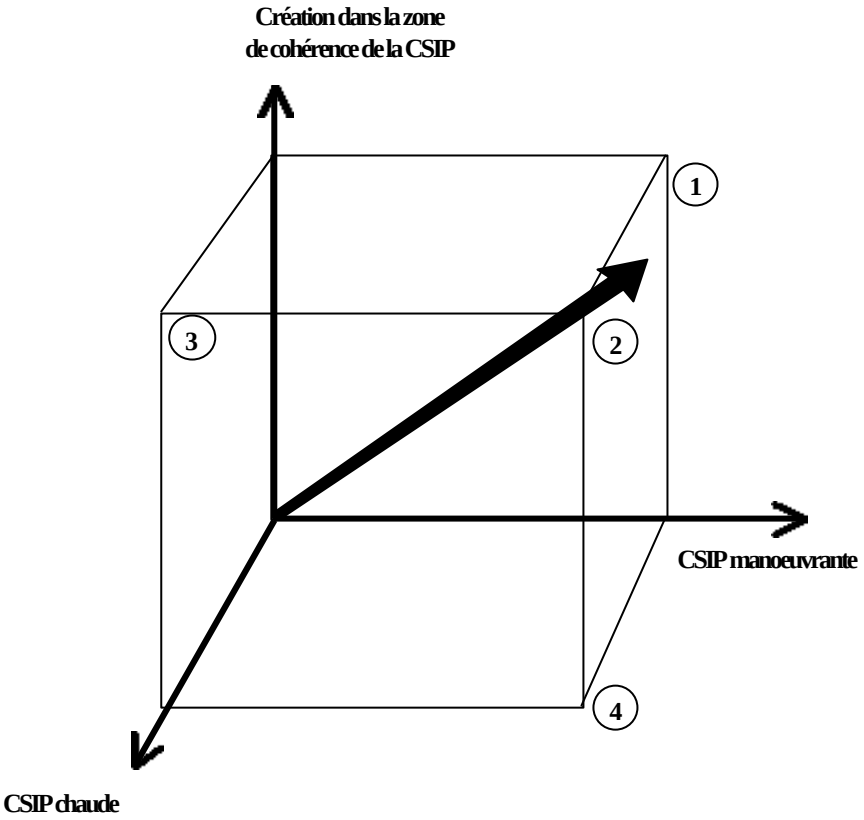
d) Une tentative de synthèse

Les trois conditions (axiomes 20, 21 et 22) ne sont pas indépendantes. Créer une entreprise n'entre dans la zone de cohérence de la CSIP d'un individu que s'il s'agit d'une action perçue comme désirée et réalisable, ce qui suppose, souvent, qu'il ait une CSIP manoeuvrante, et provoque, d'ordinaire, une certaine chaleur de sa CSIP. De même, une CSIP chaude (une situation insatisfaisante) provoquera la recherche de projets permettant de résoudre ces contradictions... Cependant, il s'agit des perceptions du créateur (comme de l'observateur ou de l'accompagnateur) et non d'une réalité objective. De plus, les trois dimensions retenues n'ont pas le même statut. La chaleur de la CSIP peut être considérée comme un déclencheur[1004] de l'action, la manoeuvrabilité de la CSIP comme un facteur d'entrave possible. Le fait que le projet de créer soit dans la zone de cohérence de la CSIP de l'acteur nous semble être le véritable moteur de l'action. L'acteur n'est pas entièrement déterminé par son environnement, mais, par le biais des aspirations et des intentions, il est l'auteur des restructurations de sa CSIP. Bien que ces trois conditions forment un système, nous proposons un schéma **provisoire**, de type analytique, qui peut permettre de mieux comprendre certaines situations et, ainsi, de pouvoir agir.

[1004] Un "trigger event" pour Draheim et al, et Tichy. Un "critical event" selon Smith.
DRAHEIM Kirk, Howell Richard et Shapero Albert (1966) (référence empruntée à SUSBAUER (1969)) ; TICHY Noel (1983) ; SMITH Norman 1965.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 56. Le déclenchement du processus de création d'entreprise



Commentons brièvement quelques situations extrêmes, la plupart des situations concrètes se situant quelque part à l'intérieur du volume.

1. Le déclenchement du processus de création est très probable.

2. Le processus a peu de chance de se déclencher rapidement. Une opportunité particulièrement attrayante qui "s'impose" à l'individu, peut déclencher l'action. Parfois, un projet sera développé par plusieurs amis comme un "jeu", débouchant sur un engagement réel si le projet devient particulièrement intéressant.

3. Le processus ne pourra pas démarrer du fait du manque de temps ou de moyens. Cependant, la chaleur de sa CSIP poussera l'individu à rechercher des moyens de recouvrer une certaine manoeuvrabilité de sa CSIP. La mise en place d'une procédure d'essaimage à l'intérieur de son entreprise peut alors déclencher le processus, un licenciement permettra à l'individu de disposer du temps nécessaire...

4. L'individu recherchera d'autres moyens que la création d'entreprise pour résoudre son problème. Cependant, s'il ne parvient pas à trouver un projet convenable, la création d'entreprise est susceptible de devenir un projet envisagé. Le mini-cas SB en est une illustration.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Mini-cas SB
Issu d'une famille modeste, SB avait gravi peu à peu les échelons de la hiérarchie, pour devenir, à 45 ans, technicien dans une entreprise industrielle de taille moyenne fabriquant des équipements pour l'automobile. La famille (deux enfants et une épouse enseignante dans un lycée technique) avait fait construire une villa dans un village proche d'une petite ville ayant une activité économique chaotique. En 1986, son entreprise ayant rencontré des difficultés importantes, SB avait été victime d'un licenciement après plus de 20 ans de bons et loyaux services. Pendant près de trois ans, il chercha activement un emploi équivalent. Durant ce laps de temps, se sont succédées des périodes de chômage et des périodes où il occupa divers emplois salariés, certains à caractère temporaire proches du domicile de la famille mais qu'il considérait comme une déqualification, et d'autres auxquels il avait renoncé du fait de la longueur des déplacements journaliers nécessaires et, donc, des coûts et de la fatigue engendrés. En 1989, un ami attira son attention sur la possibilité de créer sa propre entreprise et sur le fait qu'un programme d'appui à la création d'entreprise existait sur place, programme lui permettant de se former et d'étudier la possibilité de se mettre à son compte, tout en lui assurant une rémunération. Successivement plusieurs projets de création ou de reprise d'entreprise furent envisagés sans succès. Finalement, après 18 mois de recherche active et une alternance d'enthousiasmes et de découragements, SB créa une entreprise de service de nettoyage qui se développa de manière satisfaisante. Elle emploie aujourd'hui une vingtaine de salariés et assure à son propriétaire-dirigeant des revenus confortables.

Ce mini-cas illustre le fait que **les situations sont évolutives au cours du temps**. Jusqu'en 1986, SB n'avait jamais envisagé de créer son entreprise : il occupait un emploi correspondant à ses aspirations. Un événement extérieur est venu perturber le système, la CSIP de SB devenait chaude. Le couple avait achevé de rembourser les emprunts qu'il avait contractés pour la construction de la villa et, disposant de deux revenus, avait pu mettre un peu d'argent de côté. Il a fallu près de trois ans, et de nombreux échecs, pour que la possibilité de créer sa propre entreprise soit envisagée par SB. Dans ce cas, l'environnement a joué un rôle sans doute déterminant. Peut-on faire l'hypothèse que plus la CSIP est cristallisée, plus il faudra du temps et/ou des contradictions importantes pour la faire évoluer ? Ce qui est remarquable dans ce cas, c'est qu'à partir du moment où SB a renoncé à retrouver un travail salarié pour se mettre à son compte, il a consacré une grande énergie à son projet, sans se laisser décourager par les nombreuses difficultés qu'il a connues, et qu'il a réussi, dans un domaine qui n'était pas le sien, à créer et à développer son entreprise. Ce cas illustre aussi la fragilité des tentatives de construction de modèles prédictifs de l'événement entrepreneurial basées sur des traits de personnalité.

Pour de multiples raisons[1005], l'individu ne peut pas envisager et s'engager dans un trop grand nombre de projets en même temps. Le système est donc surdéterminé[1006] (le choix entre un

[1005] CYERT R.M. et MARCH J.G. (1963).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

nombre limité de possibilités d'action est influencé par un plus grand nombre de facteurs) et complexe[1007]. Le schéma précédent, bien qu'il nous permette d'avancer dans la compréhension des processus de déclenchement, est donc largement insuffisant pour en expliquer totalement les dynamiques[1008]. Aux extrêmes, par exemple lorsque la CSIP est froide et non manoeuvrante et que l'idée de créer ne se situe pas dans la zone de cohérence de la CSIP, tous les facteurs se combinent et se renforcent, le comportement du système est prévisible, du moins à court terme, si rien ne vient le perturber (pas de déclenchement). Mais, pour les cas intermédiaires, qui sont les plus communs, la surdétermination, comme la complexité, provoquent l'instabilité du système et la bifurcation possible : des "petites causes" peuvent provoquer le déclenchement du processus ou le renoncement[1009]. La pression du temps, les dynamiques internes, le hasard peuvent jouer un grand rôle.

Sans avoir l'intention d'épuiser le sujet, nous souhaitons apporter un éclairage complémentaire concernant ce que nous appellerons la "fenêtre de déclenchement"[1010]. Notre pratique nous a montré que la période durant laquelle une personne est susceptible d'entrer dans un processus de création peut être extrêmement courte ou assez longue. Il est, en effet, nécessaire que les trois conditions de déclenchement soient réunies en même temps. Un individu pourra ne jamais entrer dans le processus parce que les hasards de la vie ont fait que jamais les trois conditions n'ont été réunies. Parfois, la fenêtre de déclenchement sera très étroite : c'est, par exemple, le cas d'un individu ayant une CSIP chaude (un licenciement), peu manoeuvrante (il doit assurer un revenu à sa famille), le projet de créer se trouvant dans la zone de cohérence de sa CSIP, mais à construire. La pression du temps est ici forte. Si un emploi intéressant lui est proposé rapidement, il renoncera à entrer dans le processus d'autant plus que ce nouvel emploi est gratifiant et consommateur de temps et d'énergie. Les trois dimensions de l'engagement ne sont pas indépendantes, comme nous l'avons déjà souligné. De plus, elles ne sont pas équivalentes

---

[1006] En utilisant l'analogie mathématique, proposée par Weick en matière comportementale : "The concept of overdetermination says that a given bit of behavior should be regarded and analysed as expressing a maximum number of psychological factors. If a maximum number of psychological determinants are expressed in a minimum amount of behavior, then invoking a minimal explanation will exclude the majority of determinants that in fact are influencing the behavior".
WEICK Karl E. (1979), p. 37.

[1007] Nous utilisons le concept de surdétermination comme une métaphore, la complexité du phénomène ne peut pas être modélisée à l'aide d'une fonction additive classique.

[1008] D'autant plus que la relation entre la chaleur de la CSIP et le déclenchement du processus de création est probablement de type parabolique ou à seuil.

[1009] Ce qui n'est pas sans intérêt dans une perspective d'incitation et d'appui à la création d'entreprise. Pour les configurations instables, l'environnement peut peser largement sur le phénomène et des résultats à court terme peuvent être obtenus, a contrario... Dans cette perspective, même si notre schéma est "rustique", il peut guider la réflexion des praticiens et des politiques.

[1010] Cette notion peut être rapprochée de celle de "free choice period" proposée par Liles.
LILES Patrick R. (1974).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

du point de vue de la pression du temps. Sans avoir d'éléments pour l'étayer, nous avancerons l'hypothèse suivante :

- plus le projet de créer est solidement ancré dans la zone de cohérence de la CSIP, plus la CSIP est manoeuvrante et si la CSIP n'est pas trop chaude, la fenêtre de déclenchement sera large ;
- à l'inverse, lorsque la CSIP est très chaude, peu manoeuvrante, et lorsque le projet de créer n'est pas solidement ancré dans la zone de cohérence de la CSIP (d'autres projets étant présents dans cette zone), la fenêtre de déclenchement sera très étroite.

Notons enfin qu'un parcours individuel peu comporter plusieurs fenêtres de déclenchement.

Les développements précédents montrent que le déclenchement du processus est à la fois le résultat d'une histoire personnelle qui peut conduire progressivement l'individu à entrer dans un processus de création, mais, aussi, que ce déclenchement est le résultat de la rencontre d'événements qui ne sont pas toujours sous le contrôle de l'individu. Lorsque les fenêtres de lancement sont étroites, les hasards de la vie peuvent jouer un grand rôle[1011].

Remarque : la forme permettant de comprendre la dynamique de déclenchement est utilisable, tout au long du processus de création, comme une explication partielle de l'initiation et du maintien d'un processus de changement. Par exemple, à l'issue de l'étape 5, lorsque l'entrepreneur a réussi le lancement de son entreprise et en a établi la viabilité, sa CSIP peut redevenir froide et non manoeuvrante : demeurer le patron de son entreprise devenant le seul "projet" présent dans la zone de cohérence de sa CSIP. La CSIP de l'acteur s'est recristallisée.

[1011] Ceci rejoint une hypothèse avancée par Starr et Bygrave : la réussite de l'événement entrepreneurial serait le résultat de l'intersection entre une trajectoire professionnelle et une opportunité.
STARR Jennifer A. et BYGRAVE William D. (1991).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

B. L'engagement ou le passage à l'acte

Etudier la possibilité de créer son entreprise ne conduit pas nécessairement à l'engagement total du créateur. L'individu peut renoncer à son projet[1012]. Ce renoncement n'est pas nécessairement définitif. Il peut s'agir du renoncement à un projet particulier. Si la fenêtre de déclenchement est large, ou si d'autres fenêtres s'ouvrent, alors l'individu pourra s'engager dans un autre projet (les mini-cas JK (cf p. 266) et SB (cf p. 309) en sont des illustrations). L'engagement total du créateur est réalisé lorsqu'il consacre l'essentiel de son temps et de ses investissements financiers, intellectuels et affectifs à son projet-entreprise nouvelle. L'engagement est une période de transition, de changement de phase. Comme le souligne Smith : "It is easy to describe an organizational transition once it has occured, using before and after to contrast what happened. However, these transitional times are difficult to understand while we are in the midst of them. They are hard to predict in advance or to accurately picture what life will be like after the transition"[1013]. C'est durant cette période de transition que l'ambiguï té, les paradoxes, les tensions seront les plus marqués. Il n'est donc pas dans notre intention d'épuiser le sujet, mais seulement d'apporter une contribution.

Nous avons vu au chapitre précédent que l'escalade de l'engagement conduisant à l'irréversibilité (un arrêt du processus devient un échec pour l'entrepreneur) peut se situer à différentes étapes du processus de création, tel que nous l'avons modélisé : avant que

[1012] Une étude nous donne un éclairage intéressant quant à la liaison intention (sérieuse) de créer et création effective (il s'agit ici de travail non salarié et pas uniquement de création d'entreprise telle que nous l'avons définie). Comme l'étude de Knudsen et McTavish, elle profite d'un sondage effectué auprès d'un échantillon représentatif de 3426 chefs de famille américains. Parmi les différentes données recueillies, Katz tente de comprendre la liaison intention de se mettre à son compte et réalisation. En 1968, 2251 personnes étaient salariées et 33 d'entre elles affirmaient désirer changer pour se mettre à leur compte. Parmi ces 33 personnes, 6 seulement ont, durant les années 69-72, réalisé leur projet. Mais ce qui est encore plus intéressant, comme le fait remarquer l'auteur, c'est que parmi les 1860 personnes qui affirmaient ne pas vouloir changer de travail, 48 d'entre elles sont devenues des travailleurs non salariés en 1969 (2,6%), et que parmi les 314 qui souhaitaient changer de travail 9 (2,9%) se sont mises à leur compte en 1969. Ce travail met en lumière la capacité de refinalisation des individus et le dynamisme du phénomène. Cela renforce aussi notre hypothèse du créateur acteur stratégique.
KATZ Jerome A. (1990) ; KNUDSEN Kjell R. et MCTAVISH Donald G. (1989).

[1013] SMITH Kenwyn K. (1984), p. 268.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

l'entreprise ne soit créée juridiquement (le projet peut être encore assez flou)[1014], lors de la création juridique, ou bien après ; le créateur conservant son emploi salarié (voir le cas RM p. 282).

Cette escalade dans l'engagement peut revêtir une forme progressive, s'étalant sur une période de temps assez longue, sans qu'il ne soit possible de repérer un moment critique particulier[1015]. Elle peut aussi être une rupture. Nous allons tenter de mieux comprendre cette escalade dans l'engagement et ses différentes formes.

1. Les conditions de l'engagement

La création d'une entreprise peut être considérée comme un changement stratégique de première importance pour le créateur. De nombreux chercheurs ont étudié ces changements stratégiques. Ginsberg qui propose une synthèse de la littérature, écrit : "Like other kinds of organisational changes, shifts in strategy occur when forces creating pressure for change overcome forces that create resistance to change. (...) These decisions may result either for intentional rationality and learning or from mimetic processes"[1016]. Aussi, d'une manière tout à fait classique pour un processus de changement, deux conditions seront considérées comme nécessaires pour que l'engagement puisse se réaliser : l'action de créer doit être préférée et les résistances au changement doivent pouvoir être surmontées.

a) L'action de créer (ou un projet de création) est préféré (et perçu comme réalisable)

Il faut d'abord noter qu'un projet peut avorter du fait de l'incapacité de l'entrepreneur à réunir les moyens nécessaires à son lancement : moyens financiers, obtention d'autorisations, acquisition d'un moyen de production, coopération d'un partenaire indispensable... Il est, dans ce cas, **contraint d'abandonner un projet** qui pouvait avoir sa préférence. Le fait que le projet de création d'entreprise se trouve dans la CSIP de l'individu ne garantit pas qu'il n'y ait pas d'écarts entre la réalité et ses perceptions. De plus, la situation peut évoluer au cours de l'étape 3 : ce qui était possible, il y a quelque temps, devient impossible.

[1014] C'est souvent le cas pour les chômeurs : l'absence d'autre perspective permet un engagement total dès le début de l'étape 3 (le cas SB (p. 309) en est une illustration). Parfois, un salarié peut donner sa démission dans une période de conflit avec son employeur et se consacrer totalement à un projet de création encore embryonnaire.

[1015] La création juridique et le lancement des opérations, bien qu'étant un moment fort du point de vue émotionnel et symbolique, n'est alors "que" la concrétisation d'un processus cumulatif (un aboutissement).

[1016] GINSBERG Ari (1988), p. 562.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Si l'individu n'est pas contraint d'abandonner son projet, l'engagement se réalise lorsque l'action de créer (un projet particulier de création, plus ou moins précis) est perçue comme préférable au maintien dans la situation actuelle (salarié, inactif, étudiant...) ou à tout autre projet de changement (changer d'employeur...). La plupart des modèles théoriques de la création d'entreprise retiennent cette dimension comme étant essentielle[1017]. Ils décrivent la formation de cette préférence comme étant le résultat de facteurs relatifs à l'environnement et de facteurs spécifiques à l'entrepreneur. Cette préférence, pouvant être le résultat d'un push et d'un pull, est "évaluée" en fonction de critères relatifs à la désirabilité de la création et à sa faisabilité. Les limites cognitives de l'individu ou la main cachante peuvent avoir une grande importance. La constitution de cette préférence est, pour le moins, compliquée et, sans doute, complexe en raison :

- de la diversité potentielle des critères à prendre en compte ;
- de leur non indépendance ;
- de la difficulté de leur mesure (il s'agit de perceptions et non de faits "objectifs") ;
- du dynamisme des perceptions au cours du temps, ceci d'autant plus que la CSIP est chaude ;
- de la non linéarité des fonctions liant certains de ces critères à la préférence (courbes sygmoï dales, de type parabolique...) ;
- de l'impossibilité de formaliser ces relations par une fonction de préférence classique (modèle additif...) : un seul facteur peut être à l'origine d'un renoncement... Il s'agit en fait d'un système.

Aussi, dans ce travail, nous considérerons le système construisant ces préférences comme une boite noire[1018]. En reprenant le langage des théories du chaos, **les projets (plus ou moins précis à ce stade) constituent pour l'individu des pseudo-attracteurs**[1019] **dont le gradient (préférence) peut être plus ou moins élevé**[1020].

[1017] PLEITNER Hans (1985) ; HOFER Charles W. et SANDBERG William R. (1987) ; COOPER Arnold (1975) ; BROCKHAUS Robert H. et HORWITZ Pamela S. (1985).

[1018] Il serait sans doute envisageable de tenter de représenter ce système à l'aide de cartes cognitives en évolution tout au long du processus de mise au point du projet de création d'entreprise.

[1019] Ce terme sera précisé plus loin.

[1020] Thom écrit : "On considère un champ de dynamiques locales définies comme un gradient d'un potentiel". Il rappel l'hypothèse de Maxwell régissant le comportement des systèmes dissipatifs : "(...) en tout point x du support, le régime qui l'emporte est le minimum le plus bas". Pour des raisons "idéologiques" (l'idée d'un mieux), nous inverserons la proposition, l'attracteur au gradient le plus fort l'emportant !
THOM René (1980), p. 91.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Axiome 23 : l'engagement total du créateur ne peut s'effectuer que si le projet de création se trouvant dans la zone de cohérence de sa CSIP est préféré à la situation actuelle ou à tout autre projet.

b) La résistance au changement

La préférence pour un projet de création qui se concrétise par un besoin et un désir de changement[1021], ne peut se traduire par un changement effectif que si l'acteur est capable de surmonter ses résistances au changement[1022]. Ceci n'est étrangement pas pris en compte, en tant que tel, par la littérature concernant l'entrepreneurship, sans doute parce que les entrepreneurs sont souvent considérés comme ayant des attitudes différentes du reste de la population vis-à-vis du risque[1023]. Mais la recherche empirique n'a pas permis de confirmer cette hypothèse[1024].

La prise en compte de la résistance au changement vient complexifier l'analyse des processus d'engagement, mais, comme nous le verrons bientôt, ceci nous permettra d'en mieux comprendre la diversité. Sans entrer dans le détail, nous proposons d'analyser cette résistance au changement de la manière suivante[1025] :

[1021] Barett et Cammann écrivent : "The first step in any change process is the creation of a felt need for change". BARRETT Lee A. et CAMMANN Cortlandt (1984), p. 232 ; voir aussi : BEER Michael (1980).

[1022] Bien que se situant dans une optique et un contexte différents, notre démarche rejoint celle proposée par Ansoff.
ANSOFF Igor H. (1982).

[1023] L'aptitude à prendre des risques ou à faire face à l'incertitude est, depuis Cantillon, l'élément de base définissant et justifiant le statut et la rémunération de l'entrepreneur comme un "objet" (réification) à part. Remettre en cause cette hypothèse touche aux fondements idéologiques du champ de l'entrepreneurship. Il n'est donc peut être pas étonnant, malgré les résultats obtenus par la recherche empirique, que ce "dogme" ne soit pas remis en cause.
KNIGHT F. H. (1921).

[1024] RAY Dennis R. (1986).

[1025] Cette proposition s'inspire notamment des travaux de Tichy : elle s'appuie également sur notre expérience du phénomène.
TICHY Noel (1984) ; TICHY Noel (1983).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

a) la résistance au changement due aux habitudes et à l'inertie dans les raisonnements et les comportements : elle est particulièrement importante lorsque l'individu a consacré l'essentiel de son engagement passé à une carrière de salarié, sans n'avoir jamais envisagé de créer son entreprise (dissonance, modèle de rôle familial...) ;

b) la résistance au changement due à la peur de quelque chose d'inconnu : l'incertitude peut être liée à un projet particulier ou à la méconnaissance de la réalité de la création et de la direction d'une PME ;

c) la résistance au changement due à l'irréversibilité perçue de la nouvelle situation créée : dans certains cas, l'individu pourra estimer, parfois à juste titre, que si son projet devait échouer, il lui deviendrait impossible de trouver un quelconque emploi ; un échec, même s'il n'est pas immédiat, serait alors considéré comme catastrophique[1026] par l'individu[1027] ;

d) la résistance due à la perception de coûts d'opportunité et/ou de coûts irréversibles[1028] importants : le créateur doit renoncer à une situation gratifiante, accepter de consacrer moins de temps à sa famille et à ses loisirs, engager l'essentiel de son patrimoine, réduire son train de vie... ;

e) la résistance au changement due à la pénurie de ressources, de conseils... disponibles, et, plus généralement, à l'hostilité de l'environnement vis-à-vis de la création d'entreprise.

Là encore, la main cachante joue un grand rôle pour occulter certaines difficultés. Nous avons vu que les entrepreneurs surestiment souvent leurs chances de réussite et sous-estiment les difficultés qu'ils vont rencontrer[1029]. Selon les cas, cette résistance au changement peut être

[1026] Utilisant le concept de "satisfecum", Simon estime que, face à l'incertitude (tout peut arriver), l'acteur choisit une stratégie qui ne conduise pas au désastre quoi qu'il arrive.
SIMON H. A. (1986), p. 594.

[1027] C'est par exemple le cas des personnels possédant des statuts particuliers (fonctionnaires, employés de banque...). La conjoncture actuelle du marché du travail pousse ceux qui ont un emploi, même peu satisfaisant, à le conserver. Peut-on, là aussi, faire l'hypothèse qu'un peu de chômage est un facteur favorable à la création d'entreprise, dans la mesure où cela accentue les "push", mais que trop de chômage a un effet inverse (augmentation de la résistance au changement) ?

[1028] Moles propose la notion de coûts généralisés, appliquée aux actions de la vie quotidienne, sous la forme d'un modèle additif : coûts = a(prix financier)+b(consommation temporelle)+c(consommation énergétique)+d(coûts cognitif)+e(coût de risque). Les trois premières variables sont généralement mesurables, mais leur perception varie de manière logarithmique, les deux dernières sont psychologiques et difficilement mesurables objectivement.
MOLES Abraham A. (1990), pp. 234-237.

[1029] Voir aussi LIVIAN et MARION (1992).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

plus ou moins importante. A titre indicatif, sans que cela soit exhaustif, la résistance au changement en matière de création d'entreprise sera d'autant plus faible[1030] que :

- l'individu a été imprégné très tôt de l'idée de création (parents ou modèle de rôle entrepreneurial...) ;
- l'individu possède un réseau relationnel et baigne dans un environnement (famille, amis...) pertinents et favorables à la création d'entreprise ;
- l'individu a une CSIP manoeuvrante ;
- la situation actuelle ou d'autres projets se situant dans la zone de cohérence de la CSIP de l'individu ne possèdent pas des gradients élevés ;
- la chaleur de la CSIP est importante : les tensions et les conflits contribuent à abaisser la résistance au changement[1031].
- le projet a un faible degré d'incertitude pour l'individu (création reproduction, forte expérience du métier et du management...)[1032] ;
- le projet peut être lancé de manière incrémentale, sans engager des coûts irréversibles importants (pas d'effet mayonnaise).

Ces différents points ne sont pas indépendants, ils sont en partie redondants, ils font partie du système en général. De ce fait, la résistance au changement et la préférence donnée à la création d'entreprise ne sont, elles aussi, pas indépendantes... En raison de la complexité du système, nous nous sommes borné à mettre en évidence une trame, qui pourrait être éventuellement plus formalisée pour des applications particulières. Un exemple fera comprendre la difficulté. Dans un espace-temps particulier, le fait de posséder une CSIP dont la zone de cohérence est particulièrement valorisable (le mini-cas RM (cf p. 282) en est une illustration) a un effet paradoxal sur le système, du seul point de vue de la résistance au changement : d'une part, cela limite l'irréversibilité de l'action (le créateur pourra toujours

[1030] Les systèmes d'appui à la création d'entreprise peuvent contribuer à atténuer ces résistances au changement. Albert et al montrent, lorsque les aspirants entrepreneurs ont suivi des séminaires spécifiques concernant la création d'entreprise, que le pourcentage de passage à l'acte semble augmenter considérablement.
ALBERT Philippe, FOURNIER Roger et MARION Stephane (1991) ; voir aussi : CHRISMAN James J., CASRUD Alan L., DECASTRO Julio, HERRON Lanny (1989), p. 67 ; BRUYAT (1992).

[1031] Forsé, citant Coser, écrit : "En entamant la résistance au changement « le conflit contribue à empêcher le système d'étouffer dans la routine mortelle de l'accoutumance et permet aussi l'esprit de créativité".
FORSE Michel (1992), p. 28 ; COSER L.A. (1982).

[1032] Une recherche présentée par Shuman et al montre qu'indirectement l'expérience du métier différencie les entrepreneurs des "ex entrepreneurs" et des sérieux "non starters", que les entrepreneurs envisagent de créer et passent à l'acte plus tôt, confirmant encore l'idée de corridor de Ronstadt (fenêtre de lancement), et que les entrepreneurs s'impliquent davantage dans toutes les phases de création.
SHUMAN Jeffrey C., SEEGHER John A., KAMM Judith B., TEEBAGY Nicholas C. (1986).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

retrouver un emploi en cas d'échec) mais, d'autre part, cela augmente les coûts d'opportunité (il faut renoncer à une situation actuelle ou à d'autres projets également attrayants).

Axiome 24 : l'engagement total du créateur ne peut s'effectuer que s'il peut surmonter ses résistances au changement.

2. L'escalade dans l'engagement : évolution ou révolution ?

Assez rapidement, notre expérience de l'accompagnement des créateurs nous avait confronté à la diversité des formes de l'engagement. Certaines personnes qui semblaient avoir à la fois un projet convenable et les savoir-faire nécessaires, renonçaient d'une manière brutale à leur projet de création pour reprendre un emploi salarié. D'autres qui paraissaient moins bien armées, passaient à l'acte. Certains processus semblent fragiles : un événement de peu d'importance pouvant faire basculer la situation[1033], alors que d'autres ont une dynamique puissante que rien ne semble devoir arrêter. L'explication classique de ce phénomène consiste à affirmer que les premiers ne sont pas vraiment des entrepreneurs, alors que les seconds ont le "right stuff"[1034] (le goût du risque, un fort besoin d'accomplissement...). Cette explication est commode, mais, d'une part, elle n'est pas étayée par les résultats de la recherche empirique et, d'autre part, elle ne correspondait pas à ce qu'intuitivement nous percevions[1035]. Cependant, il est probable que certaines attitudes ou aptitudes sont nécessaires pour créer une entreprise. Un individu n'ayant aucune confiance en lui-même, ne tolérant aucun risque, ne désirant pas prendre des responsabilités... n'a probablement pas de grandes chances de créer son entreprise. Néanmoins, il est possible de faire l'hypothèse que les attitudes ou les traits minima nécessaires pour créer une entreprise sont loin d'être exceptionnels.

[1033] Nous avons en mémoire un cas exemplaire de ce point de vue. Un créateur (en situation de chômage) avait consacré beaucoup d'énergie à mettre au point son projet qui semblait réalisable. Le lancement était imminent lorsqu'un de ses futurs concurrents (qui n'était pas, semble-t-il, au courant de ses intentions) lui proposa de prendre la direction d'une de ses filiales. Le projet de création fut abandonné. Si cette proposition avait été faite quelques jours plus tard...

[1034] BIRD Barbara (1989), chapitre 4.

[1035] Ceux qui renonçaient ne nous semblaient pas fuir les responsabilités...

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Le comportement du système créateur/projet-entreprise nouvelle est potentiellement chaotique. Haken et Wunderlin écrivent : "De fait, il suffit de trois paramètres d'ordre, trois degrés de liberté, pour que le système puisse devenir chaotique. Dans ces conditions, même un laser peut devenir chaotique"[1036]. Comme nous l'avons vu, "l'explication" de l'acte entrepreneurial impliquerait la construction (si cela était possible) d'un modèle comportant plus de deux équations différentielles non linéaires[1037]. Depuis quelques années, les "sciences dures" développent des théories et des modèles permettant de mieux comprendre ces phénomènes d'apparition du nouveau, de changement de phase, de turbulence, d'imprévisibilité... Les théories du chaos[1038], des bifurcations[1039], ou des catastrophes[1040] ont remis en cause, pour certains phénomènes, l'intérêt pratique de la conception déterministe de la mécanique classique, déjà mise à mal par la physique quantique. L'entrepreneurship ayant trait au changement, à l'apparition du nouveau, à l'émergence, et étant un phénomène complexe, ne peut ignorer ces nouvelles approches[1041]. L'engagement total du créateur peut être considéré comme un changement de phase, le système (considéré comme un système dissipatif[1042]) passant, au cours du temps, à un nouvel état relativement stable[1043] lorsque le processus réussit (changement d'attracteur). C'est du reste ce que soulignent certains auteurs reconnus dans notre domaine[1044]. Cependant, l'utilisation de ces théories dans les sciences sociales se heurte à trois difficultés essentielles :

[1036] HAKEN Hermann et WUNDERLIN Arne (1990), p. 1250.

[1037] Haken et Wunderlin nous rappelle : "Nous pouvons cependant dégager un autre aspect fondamental de tous les systèmes potentiellement : leur non-linéarité. Pour préciser ce que recouvre cette notion, rappelons tout d'abord ce que les physiciens appellent un système linéaire : c'est un système dont les équations d'évolution sont linéaires par rapport à toutes les variables, les effets sont alors proportionnels aux causes. Toutes les solutions d'un système linéaire peuvent être déduites de quelques unes d'entre elles, et le système ne peut guère être « créatif ». Au contraire, un système dont la dynamique est non-linéaire peut donner naissance, dans certaines conditions, à des solutions inattendues".
HAKEN Hermann et WUNDERLIN Arne (1990), p. 1254.

[1038] Sensibilité aux conditions initiales provoquant l'imprédicibilité déterministe.
GLEICK James (1989).

[1039] "On appelle bifurcation le point critique à partir duquel un nouvel état devient possible. Les points d'instabilité autour desquels une perturbation infinitésimale suffit à déterminer le régime de fonctionnement macroscopique d'un système sont des points de bifurcation".
PRIGOGINE Ilya et STENGERS Isabelle (1979), p. 167.

[1040] THOM René (1980).

[1041] Comme beaucoup d'autres domaines des sciences humaines.
PASSET René (1981) ; COSSU Claude (1985).

[1042] Du fait de l'énergie qu'il consomme nécessairement.

[1043] Cette notion de passage d'un état stable à un autre état stable est toute relative. Les comportements chaotiques peuvent demeurer. Certains créateurs, partant d'une CSIP désarticulée (ayant des origines multiples allant jusqu'à la schizophrénie) peuvent ne pas atteindre un point d'équilibre (échecs multiples), d'autres sont de perpétuels entrepreneurs tels que les définit Davidsson...

[1044] STEVENSON Howard et HARMELING Susan (1990) ; BYGRAVE William D. (1989).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

- le grand nombre des variables à prendre en compte et la difficulté de leurs mesures ;
- la rapidité des changements affectant les modes de fonctionnement du système et ses relations avec un environnement en mutation (paradigme du monde artificiel) ;
- le fait que les "objets" observés soient des systèmes de niveau 9, auto-réorganisateurs, susceptibles d'avoir une action consciente sur leurs modes de fonctionnement (l'observateur n'est pas plus intelligent que le système observé).

Aussi, il n'est pas étonnant que la référence au chaos ne dépasse pas le simple constat[1045]. A cet égard, Smilor et Feezer[1046] proposent un modèle du processus entrepreneurial censé utiliser la théorie du chaos. Cependant, ils ne présentent qu'un modèle statique inventoriant les conditions initiales à prendre en considération pour la création et le développement des entreprises technologiques, sans aller plus avant dans la modélisation du processus et la prise en compte des dynamiques. La théorie du chaos, bien que séduisante, ne nous paraît pas utilisable, en l'état actuel de nos connaissances, du fait de la complexité du phénomène. Bygrave[1047] reconnaît que la théorie du chaos ne pourra pas être alimentée en données, mais il soutient qu'il s'agit d'une bonne métaphore. Pour notre part, elle nous paraît stérile, voire dangereuse, surtout lorsque la référence est le chaos déterministe (l'éternel tentation du démon de Laplace !). Stérile, car comment dépasser la simple affirmation que le phénomène est susceptible d'avoir des comportements chaotiques ? Comment envisager de construire un modèle (déterministe), suffisamment simple et opérationalisable, permettant de représenter un système qui serait sensible à de faibles variations des valeurs des conditions initiales, alors qu'il laisserait de côté (simplification) une part importante de ses déterminants ? La théorie du chaos ne se prête pas à la modélisation qualitative. Elle nous paraît dangereuse au sens où elle nous ramène à une vision déterministe du monde, le système créateur/projet-entreprise nouvelle est toujours considéré comme un objet incapable d'avoir une action consciente sur son propre devenir.

Nous utiliserons l'idée de morphogenèse[1048] et la théorie des catastrophes[1049] proposée par Thom comme une métaphore. Comme le souligne Thom dans ses différentes

[1045] Bruter écrit : "La bifurcation décrit plus généralement des changements d'état, statiques ou dynamiques, de morphologies ou de structures. (...) La théorie de la bifurcation a pour objet premier la description des nouveautés possibles, le choix de la nouveauté dépendant d'un ensemble de contraintes qui ne sont que rarement sous notre contrôle complet. (...) la description de la phase intermédiaire entre les états stables est, dans la plupart des cas, encore impossible".
BRUTER Claude P. (1982), pp. 34-35.

[1046] SMILOR Raymond W. et FEEZER Henry R. (1991).

[1047] BYGRAVE William D. (1989), p. 28.

[1048] La notion de morphogenèse désigne au sens général : "tout processus créateur (ou destructeur) de formes".
THOM René (1980), p. 10.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

contributions, la théorie des catastrophes est une modélisation qualitative qui, surtout dans les sciences sociales, n'a que très peu de chances de déboucher un jour sur une modélisation quantitative rigoureuse (prédictive). D'après Thom, elle fonctionne comme une analogie[1050] qui permet de faire progresser la compréhension d'un phénomène et d'anticiper des situations inattendues. Bien sûr, si des modèles quantitatifs permettaient à la fois de comprendre et de prédire le phénomène, alors ils devraient être préférés. Mais c'est loin d'être le cas en sciences sociales, surtout en matière de création d'entreprise. Cette théorie présente l'avantage de pouvoir être utilisée comme une heuristique permettant de représenter d'une manière visuelle (topographique) une modélisation qualitative[1051], et ainsi de pouvoir en tirer des conséquences. L'utilisation que nous en ferons sera plus métaphorique qu'analogique, nous prendrons une certaine liberté avec sa conception mathématique, pour ne retenir que sa représentation topographique ou géométrique, notre problématique étant inductive et non déductive[1052].

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

[1049] Les travaux de Thom ont été développés et appliqués dans le domaine des sciences sociales (psychologie, sociologie et, surtout, sociologie des organisations) par Zeeman qui est l'auteur de la dénomination théorie des catastrophes.
ZEEMAN E.C. (1978).

[1050] THOM René (1977), pp. 633-638.

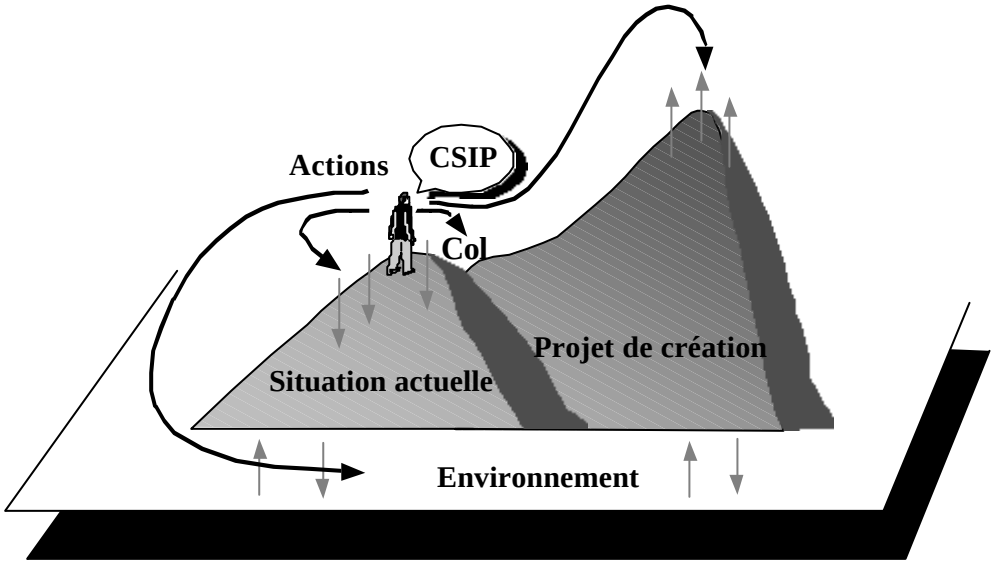
[1051] Thom répondant à la question de Noël concernant la théorie des catastrophes : "C'est donc une méthode qui permet de comprendre, qui a une vocation explicative ? ", répond : "C'est effectivement son intérêt essentiel. Elle offre des moyens d'intelligibilité dans des situations qui sont en général trop complexes pour être analysées selon des méthodes réductionnistes". De ce point de vue, l'attitude de Thom nous paraît souvent ambiguë, il écrit : "(...) d'infimes variations des conditions initiales peuvent conduire à de très grandes variations de l'évolution ultérieure. Dans tous ces cas, il est possible de postuler que le phénomène est déterminé ; mais c'est là une position proprement métaphysique, inaccessible à toute vérification expérimentale".
THOM René (1991), p. 30 ; THOM René (1980), p. 12.

[1052] L'approche déductive contraint le chercheur à opérationaliser quantitativement son modèle. De ce point de vue, il nous paraît difficile de pouvoir "vérifier" expérimentalement notre proposition, sauf à utiliser des logiques floues. Mais que deviendrait la sensibilité aux conditions initiales ?
COSSU Claude (1985) ; BIGELOW John (1982).

a) Une représentation topographique

Nous considérerons donc le système créateur/projet-entreprise nouvelle comme un système dissipatif. D'après Ekeland, ces systèmes, concernés par la théorie de catastrophes, "sont ceux dont la dynamique est particulièrement simple : tout mouvement s'atténue avec le temps et tend vers une position de repos. Les quelques positions de repos possibles sont appelées des équilibres"[1053]. Un exemple simple d'un tel système est celui d'une bille lancée sur une surface comportant des dépressions : la bille finira par se stabiliser dans l'une d'elles, du fait des frottements qu'elle subit. Cependant, notre système est beaucoup plus complexe : la topographie se modifie au cours de l'expérience, le créateur contribuant largement à ces modifications... C'est pourquoi nous avons préféré à la notion d'équilibres celle de pseudo-attracteurs d'Atlan : "Atlan, quant à lui, réussit à concevoir l'émergence de pseudo-attracteurs, virtualités signifiantes qui ne s'engendrent que dans le mouvement même où elles s'actualisent, et dont il est impossible d'affirmer qu'elles étaient « déjà là » avant que l'histoire singulière qui y conduit se soit effectivement déroulée"[1054]. Pour notre modélisation, ces pseudo-attracteurs seront : la situation qu'occupe l'individu et les différents projets qu'il a pu concevoir dans la zone de cohérence de sa CSIP. Passons à l'illustration qui fera mieux comprendre le propos. Le schéma suivant tente de symboliser la situation d'un créateur particulier, à un moment donné : il s'agit d'une photographie.

Figure 57. Métaphore topographique : pseudo-attracteurs pour un cas particulier



[1053] EKELAND Ivar (1984), p. 99.

[1054] DUMOUCHEL Paul et DUPUY Jean-Pierre (1983), p. 188.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

La hauteur des montagnes représente le gradient des différents projets du créateur (pseudo-attracteurs) : dans le cas présenté, le projet de création d'entreprise est préféré à la situation actuelle, il n'y a pas d'autre projet dans la zone de cohérence de la CSIP. L'altitude du (ou des) col(s) séparant ces montagnes, par rapport à l'altitude de la situation actuelle, représente l'ampleur de la résistance au changement : dans le cas présenté, la résistance au changement est faible. Sur ce schéma sont aussi symbolisées les actions que peut conduire le créateur pour modifier sa perception des gradients de ses pseudo-attracteurs[1055] et celle de son environnement (actions intentionnelles ou non). L'utilisation d'images de synthèse (3D) animées pourrait donner une meilleure perception de la dynamique de cette représentation au cours d'un processus particulier[1056]. Lorsqu'il n'y a pas de col (résistance au changement) entre deux pseudo-attracteurs, le système se dirige naturellement vers celui qui a le gradient le plus élevé, mais, lorsque ce col existe le système devra surmonter ces résistances au changement pour atteindre le pseudo-attracteur qui a le gradient le plus élevé. Nous y reviendrons après avoir présenté quelques situations classiques en matière de création d'entreprise (la création d'entreprise étant dans la zone de cohérence de la CSIP). Les situations de décisions/actions des individus sont alors plus ou moins chaotiques ou déterminées au regard de l'engagement du créateur dans le processus (à un moment donné, car la situation peut naturellement évoluer au cours du temps).

[1055] Concrètement le créateur pourra tenter d'améliorer la valeur de son projet en pratiquant une stratégie d'écrémage, de limiter les risques de son projet en ayant recours à l'impartition, de nouer des relations d'alliance...

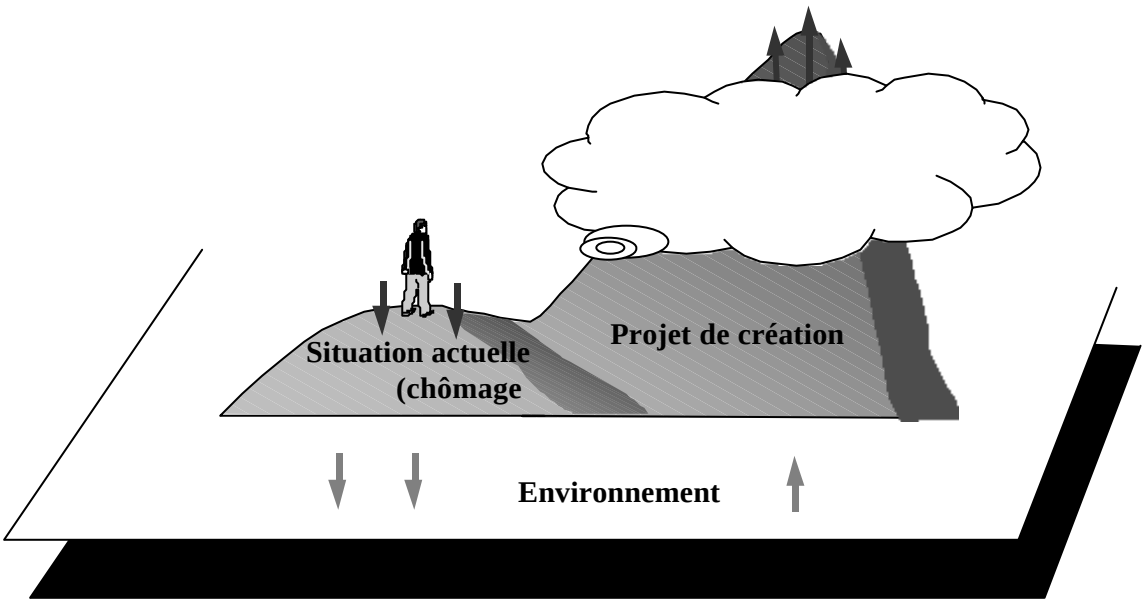
[1056] Du fait des coûts de l'utilisation de cette technologie, nous avons dû y renoncer. Nous invitons le lecteur à faire un effort d'imagination !

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

** Quelques topographies non chaotiques*

La création d'entreprise comme unique pseudo-attracteur : le cas SB (cf p. 309) en est une illustration, la perspective de trouver un emploi étant perçue comme impossible, la création d'une entreprise devient, un peu par hasard, un projet entrant dans la CSIP du créateur. L'engagement est rapide du fait de la présence d'un système d'appui à la création permettant à l'individu d'acquérir un statut social, des moyens de subsistance et un accompagnement. L'individu s'engage, bien qu'il n'ait pas encore de projet précis.

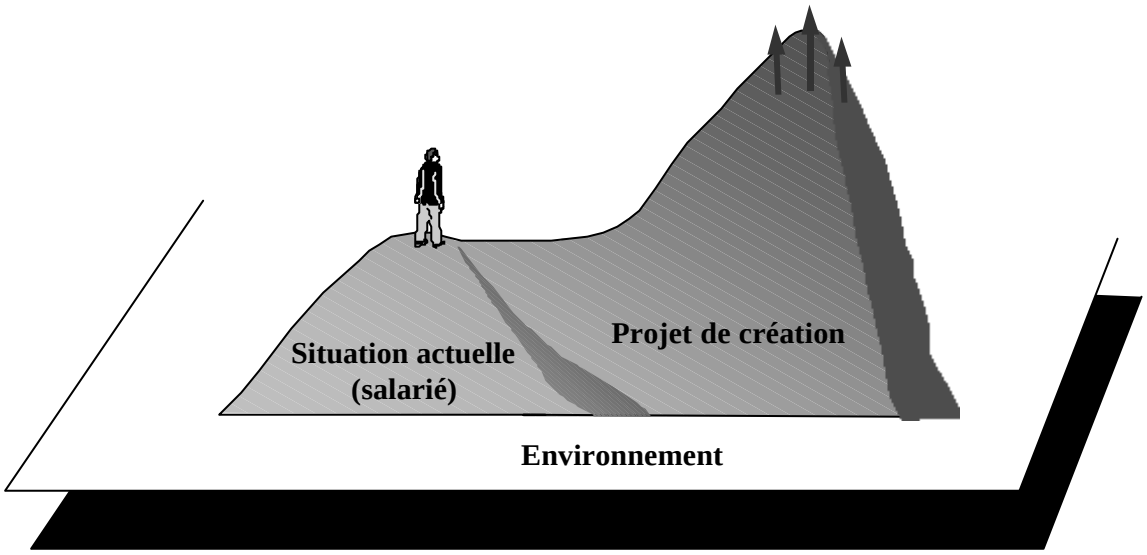
Figure 58. La création comme le seul pseudo-attracteur



tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

La création programmée : il s'agit, par exemple, du cas classique de l'individu qui a, depuis longtemps, l'idée de créer sa propre entreprise, et qui a conduit sa carrière de salarié pour se préparer à cette perspective. Lorsqu'il aura effectué les apprentissages qu'il jugeait indispensables, et accumulé les ressources nécessaires, il passera à l'acte lorsqu'un projet de création lui semblera convenable. Bien que n'étant pas préparé de longue date, le cas CH (cf p. 300) peut entrer dans cette configuration.

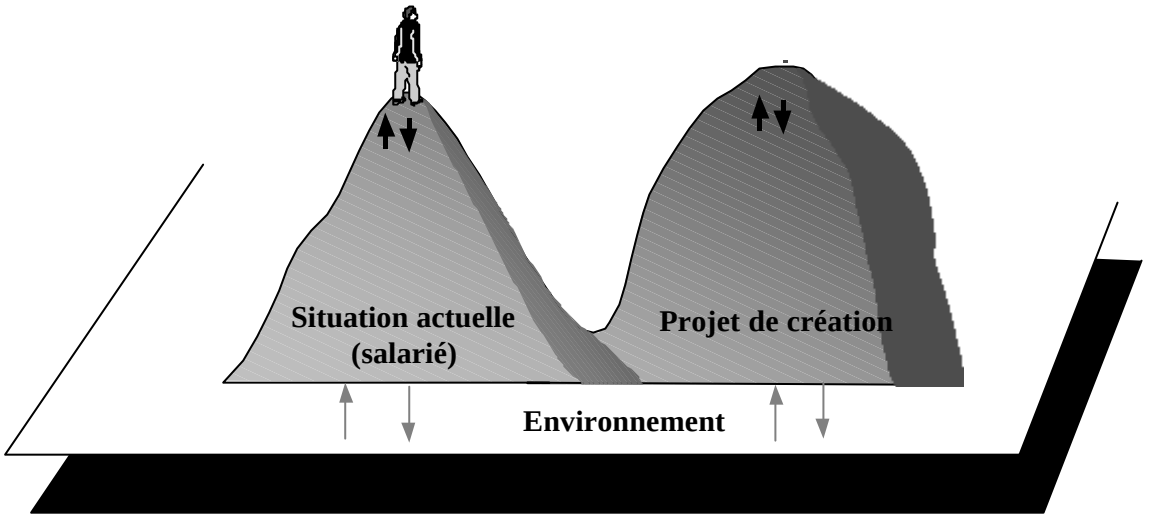
Figure 59. La création programmée



tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Le renoncement inévitable : le créateur a étudié un projet qui se révèle peu attractif et comporte de nombreuses incertitudes. Les résistances au changement sont importantes. Pour l'individu, il devient plus raisonnable de renoncer à ce projet, d'autant plus que la situation actuelle ne paraît pas inintéressante.

Figure 60. Le renoncement inévitable



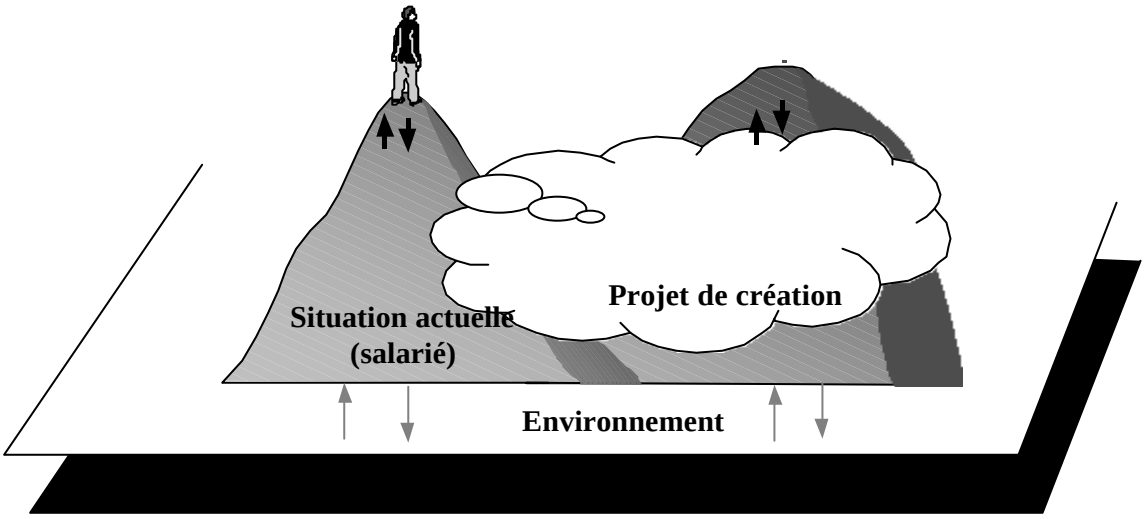
tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

** Des topographies potentiellement chaotiques*

Dans les cas suivants, les situations sont indéterminées, il faudra parfois peu de choses pour faire basculer l'engagement dans un sens ou dans un autre. De plus, les projets peuvent être multiples.

Le dilemme du renoncement : dans ce cas, un projet de création attrayant, mais parfois incertain (vision), est en concurrence avec une situation actuelle gratifiante (emploi salarié) : les résistances au changement sont importantes. Ici, comme dans les situations qui suivront, la perception du risque et de l'attrait de la création d'une entreprise se conjuguent pour rendre l'escalade dans l'engagement fragile.

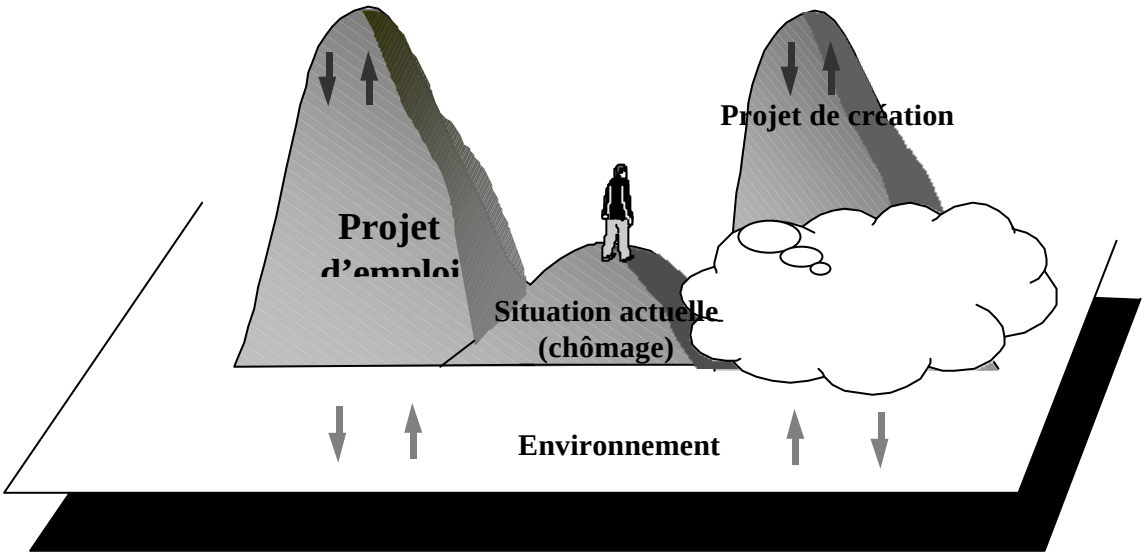
Figure 61. Le dilemme du renoncement



tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Le dilemme de projets concurrents : le schéma suivant décrit la situation de projets concurrents ayant des gradients et des résistances au changement différents. Dans le cas présenté, l'individu est dans une situation de chômage et perçoit deux opportunités : reprendre un emploi salarié satisfaisant ou créer une entreprise. La situation de décisions/actions devient beaucoup plus complexe. Dans ces situations potentiellement chaotiques, la pression du temps (liée au projet et/ou au créateur) devient un facteur déterminant. Le hasard peut jouer un grand rôle dans la mesure où l'individu ne peut pas explorer "rationnellement" les différentes perspectives, faute de temps. Dans le cas présenté, l'individu risque fort de préférer un emploi salarié moins attrayant qui ne le contraint pas à surmonter des résistances au changement.

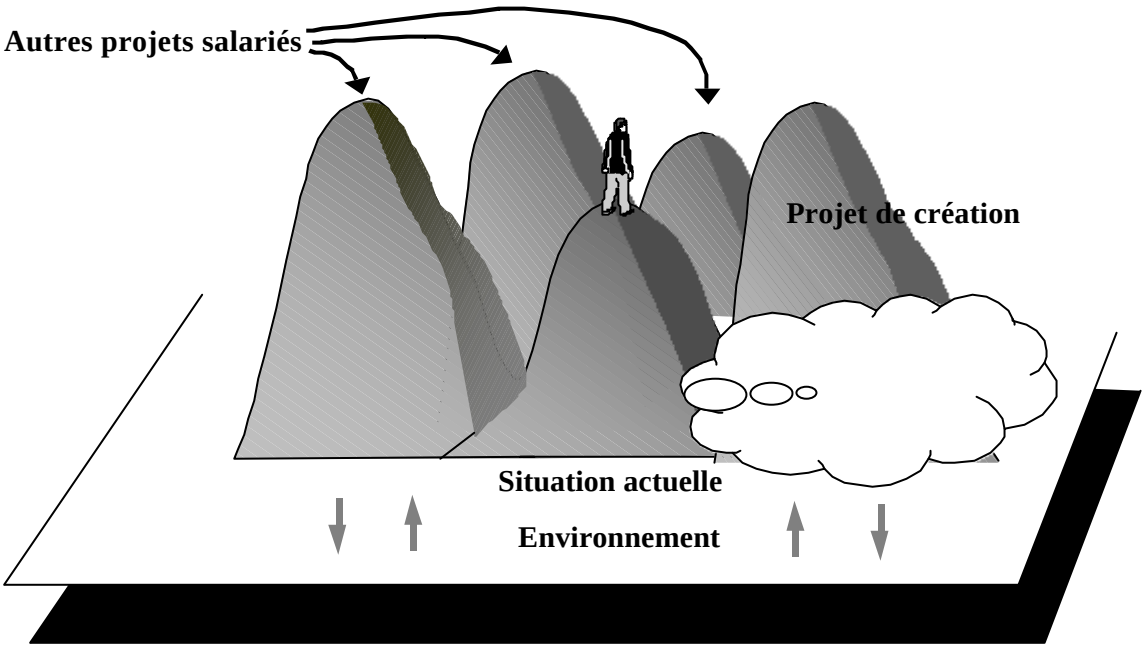
Figure 62. Le dilemme de projets concurrents



tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

La multiplicité des projets : la topographie de la situation peut être encore plus tourmentée. Le schéma suivant illustre une configuration féconde : le créateur, ayant une CSIP très valorisable, a généré un grand nombre de projets (mini-cas RM p. 282). Sa situation actuelle est valorisante, il peut changer de travail sans grandes difficultés, mais il peut également créer sa propre entreprise. La situation présentée devrait pousser l'individu à changer, mais il devient pratiquement impossible de déterminer quel sera son choix. La situation est très dynamique et le hasard (le moment où s'ouvrent les opportunités) peut jouer un grand rôle.

Figure 63. La multiplicité des projets



tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

b) La théorie des catastrophes comme une heuristique

La théorie des catastrophes nous fournit une métaphore pour mieux comprendre les relations entre le comportement de l'individu et les deux dimensions que nous avons retenues pour "expliquer" l'escalade dans l'engagement. Parmi les différents types de catastrophes élémentaires que propose Thom, nous adopterons la représentation de type fronce qui présente l'avantage de la simplicité et se prête particulièrement bien aux phénomènes ayant trait à la création[1057]. Elle conduit, cependant, à une simplification du phénomène.

Nous utiliserons une des représentations proposées par Zeeman[1058] et, plus spécifiquement, celle proposée par Bigelow[1059] qui permet de relier trois variables à une surface de type catastrophique contenant des points de rupture :

- une variable normale qui sera pour nous l'attraction pour la création (le gradient du pseudo-attracteur) ;
- une variable d'éclatement qui sera la résistance au changement ;
- une variable dépendante : créer son entreprise ou renoncer (l'engagement total du créateur).

D'après la théorie des catastrophes :

- il y a une relation de type continu entre la variable dépendante et la variable normale pour une faible valeur de la variable d'éclatement (parcours 1 dans le schéma suivant) ;
- cette relation devient discontinue pour des valeurs élevées de la variable d'éclatement (une courbe en "S"). Pour des valeurs faibles de la variable normale, la variable

[1057] Thom, utilisant la théorie des catastrophes en linguistique, établit que la catastrophe élémentaire de type fronce s'applique à une structure de phrase de type : sujet-verbe-objet. Il écrit : "Il s'agit là du type classique de phrase transitive : le sujet est l'actant qui survit à la catastrophe et en triomphe ; l'objet en général subit la catastrophe et en sort passablement malmené, s'il n'y périt pas complètement. Exemple : Eve mange la pomme. Bien entendu, un verbe transitif n'exprime pas toujours la capture ou la création de l'objet (*souligné par nous*) ; mais créer et détruire sont les actions transitives types dont le moule structurel a attiré, capturé la structure des actions à géométrie moins simpliste".
THOM René (1980), p. 181.

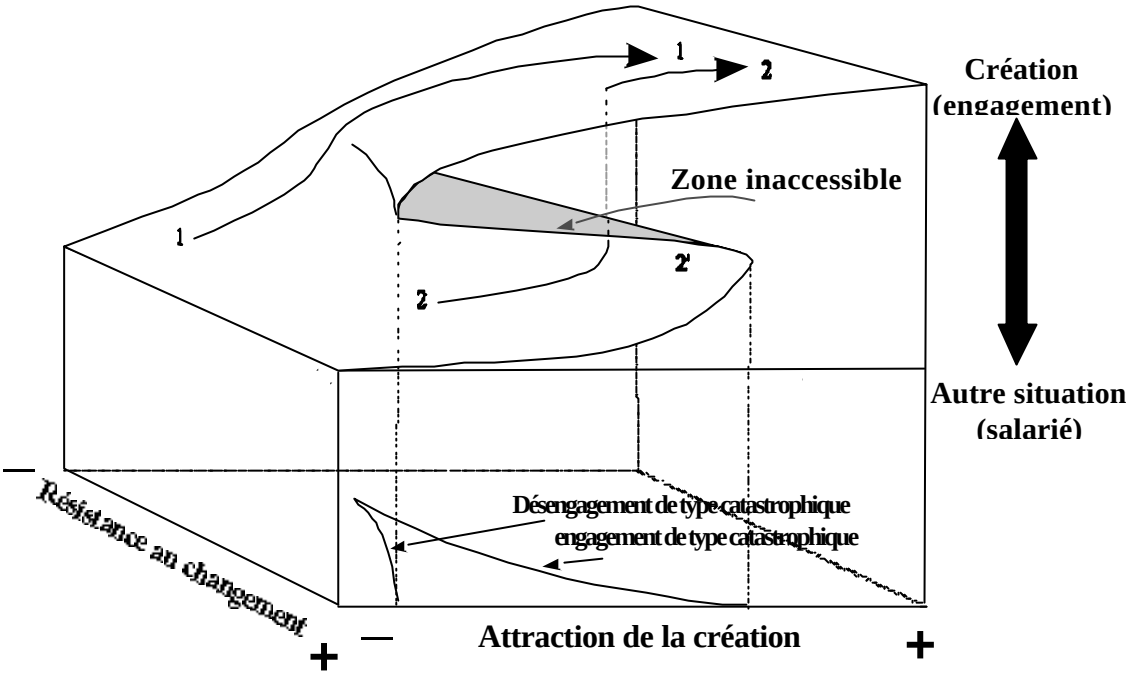
[1058] ZEEMAN E.C. (1977).

[1059] Bien que Bigelow soutienne (avec raison) l'idée que cette représentation ne puisse pas être utilisée pour une décision individuelle. Notons, cependant, que son approche est déductive, alors que la nôtre est inductive. Notre but n'est pas de vérifier une hypothèse dans une optique prédictive, mais de proposer une forme heuristique. Dans cette perspective, l'utilisation de cette forme pour des décisions/actions individuelles devient légitime.
BIGELOW John (1982).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

dépendante prend une valeur faible ; pour des valeurs fortes de la variable normale, la variable dépendante prend une valeur forte ; pour des valeurs intermédiaires de la variable normale, la variable dépendante est bimodale (parcours 2 dans le schéma suivant).

Figure 64. La création d'entreprise : une surface de catastrophe de type fronce



Lorsque la résistance au changement est faible, l'engagement se réalisera dès que le gradient du pseudo-attracteur création d'une entreprise est plus élevé que les gradients de la situation actuelle et des autres projets. L'engagement peut se réaliser d'une manière incrémentale, il s'agit d'une évolution.

Lorsque la résistance au changement est élevée, l'engagement ne peut se réaliser que si le gradient du pseudo-attracteur création d'entreprise devient significativement plus élevé que les autres, il y a une hystérésis. Aux alentours de la zone de rupture (en 2' dans le schéma), l'engagement se fait d'une manière révolutionnaire (catastrophique), il est sensible à de faibles variations de la variable normale et/ou de la variable d'éclatement. Il en va de même pour le désengagement éventuel. La projection de ces zones de rupture sur la surface de base permet de repérer les lignes de fracture ou de bifurcation.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Avant d'aller plus avant dans l'exposé, il est nécessaire d'attirer l'attention du lecteur sur les limites de cette représentation qui peut paraître trop séduisante. Cette métaphore ne prend pas en compte :

- la multimodalité possible des situations de décisions/actions : comme nous l'avons vu, la CSIP d'un individu peut comporter plus de deux pseudo-attracteurs[1060] alors que la forme retenue (la fronce) est bimodale ;
- le fait qu'un individu puisse se situer, à la fois et au même moment, pour des périodes longues, dans deux pseudo-attracteurs[1061] ;
- l'existence de pseudo-attracteurs qui ne sont pas tout à fait la création d'une entreprise, telle que nous l'avons retenue pour notre projet, mais qui en sont proches (franchise...) ;
- l'interdépendance de la variable normale et de la variable d'éclatement ;
- la limitation à deux variables composites, non susceptibles d'être opérationalisées sous la forme de fonctions multicritères classiques, pour "expliquer" le phénomène : il nous paraît probable que d'autres variables soient à prendre en considération (la pression du temps par exemple[1062]) ;
- enfin, au cours du processus, l'individu peut : apprendre, modifier ses finalités ; construire les pseudo-attracteurs qui l'attireront, d'une manière en partie consciente, en faisant appel à son intelligence et à sa créativité ; créer des pseudo-attracteurs totalement nouveaux pour lui, comme pour ses conseillers.

Aussi, cette métaphore comporte le risque grave[1063] de nous entraîner de nouveau dans le piège du déterminisme absolu. Cependant, cette forme permet de représenter (provisoirement ?) de manière simplifiée le déroulement d'un processus de création d'entreprise, de son déclenchement à sa réussite ou à son échec, de mieux comprendre la diversité de ces parcours

[1060] Plusieurs opportunités d'emploi très différentes en concurrence avec des projets de création d'entreprise, de reprise d'entreprise existante...

[1061] Il s'agit par exemple d'une personne qui a créé et dirige une entreprise, tout en continuant à exercer son activité salariée (parfois à temps partiel). Les universitaires qui créent des entreprises technologiques ou de conseil sont souvent dans ce cas.
DOUTRIAUX Jérome et PETERMAN Branko F. (1982) ; MUSTAR Philippe (1988) ; SAMSOM Karel J. et GURDON Michael A. (1990).

[1062] La pression du temps contraint le créateur à s'engager rapidement ou à renoncer à créer son entreprise, réduisant les fenêtres de déclenchement.

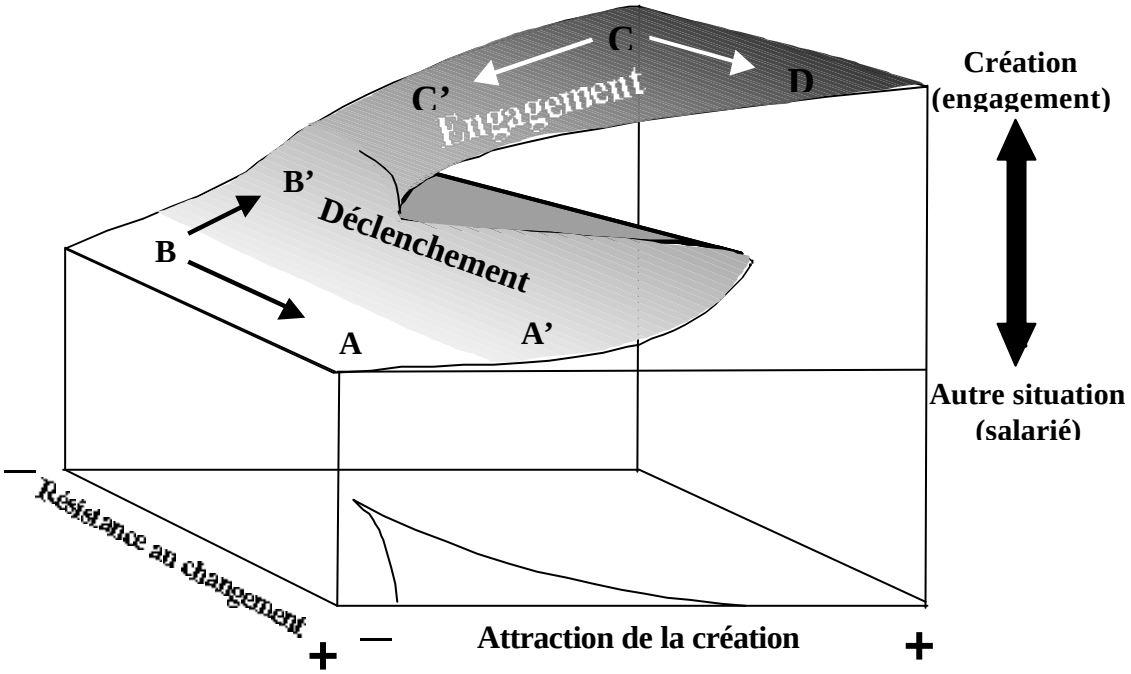
[1063] Citons à nouveau la phrase de Morin : "Les nouvelles idées naissent dans les vieilles outres et souvent tombent dans les vieilles trappes".
MORIN Edgar (1991), p. 236.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

et les formes de l'engagement (évolution ou révolution), de conduire une réflexion sur ces conditions d'engagement de façon à aider un individu à parvenir à ses fins... Elle permet aussi de mieux comprendre les phénomènes de désengagement éventuels. De ce fait elle est également utilisable pour ce qui concerne la dynamique des conditions d'échec ou de réussite que nous aborderons par la suite. Si elle ne permet pas de prévoir l'engagement, elle facilite le repérage des scénarios possibles (logique des possibilités) et la conduite d'une réflexion sur les conditions de leur réalisation.

Ces précautions prises, nous allons illustrer notre propos en apportant un bref commentaire. Le schéma suivant situe les zones de déclenchement et d'engagement.

Figure 65. Les zones de déclenchement et d'engagement



tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

** Quelques commentaires concernant différents points de cette surface*

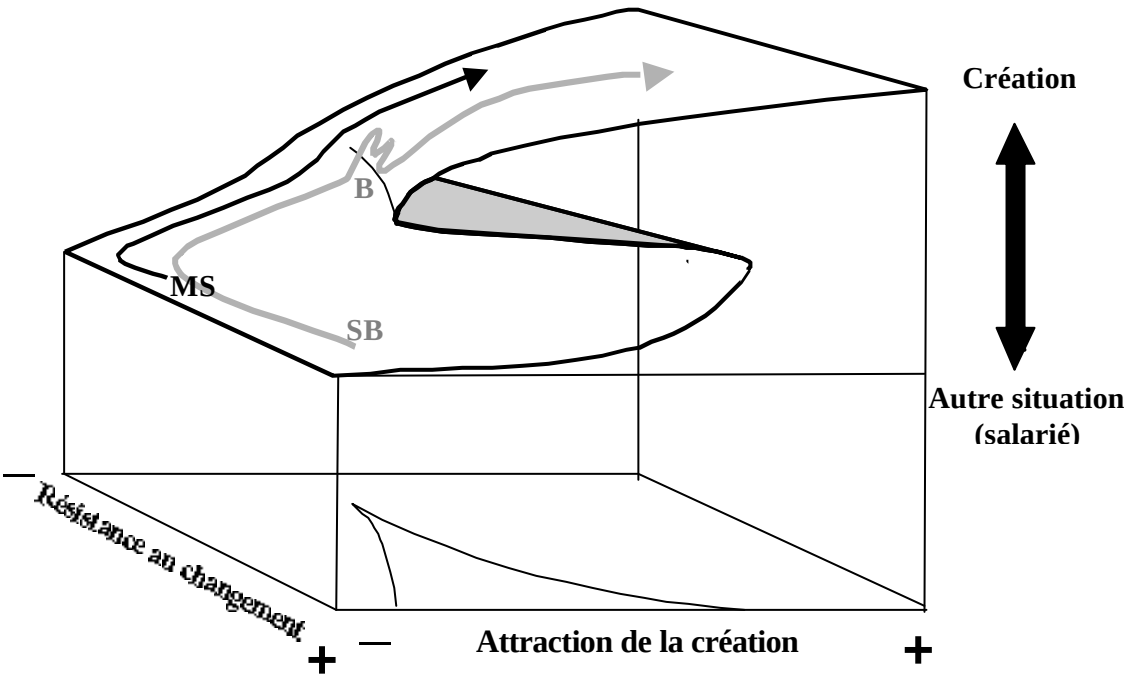
Les points A et D : la CSIP de l'individu est cristallisée, le système a donc une grande stabilité. Le point D correspond aux configurations "la réussite totale" ou "la satisfaction" que nous avons mises en évidence au chapitre précédent. Le point A représente une situation pour laquelle la création d'une entreprise n'est pas envisagée, la CSIP est généralement froide. Il faudra du temps pour que ces situations soient remises en cause et, le plus souvent, un événement de "déplacement" important. Les configurations fécondes (voir le cas de la multiplicité des projets) peuvent être situées en A', elles ont donc une instabilité très grande.

Pour les points B et C, il n'y a qu'un seul pseudo-attracteur, ayant un gradient faible, dans la CSIP de l'individu qui est très manoeuvrante. Ces configurations sont des cas extrêmes qui n'ont que peu de chance de se stabiliser en l'état. Elles évolueront naturellement vers C' ou B' ou vers A ou D.

Cette forme permet surtout de représenter, et ainsi de mieux comprendre, la diversité des dynamiques conduisant à la création d'entreprise. Nous allons en présenter quelques exemples ou archétypes. L'utilisation d'images de synthèse animées permettrait de représenter la rapidité de ces évolutions.

Le créateur malgré lui[1064]

Figure 66. Le créateur malgré lui



[1064] Le concept d'"entrepreneurs against their will" a été proposé par Eisler qui l'applique au secteur informel. EISLER Paul (1972), p. 273.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Le cas SB (cf p. 309) illustre ce parcours. L'effondrement de la résistance au changement résulte de l'impossibilité de retrouver un emploi salarié satisfaisant : le gradient du pseudo-attracteur salarié, qui était élevé, diminue fortement. L'engagement a lieu dès le début de l'étape 3, mais il est encore fragile, l'opportunité d'un emploi salarié satisfaisant aurait probablement fait renoncer SB au projet de créer son entreprise (B), différents projets ont été étudiés mais n'ont pas débouché. Du fait de l'engagement de SB et d'un statut social retrouvé (celui de créateur d'entreprise), des coûts de désengagement apparaissent provoquant une résistance au désengagement et la persistance de la démarche. Un projet va à son terme et permet au créateur de devenir le patron d'une PME saine. Si cette situation persiste, la CSIP de SB sera de nouveau cristallisée. Le cas MS (cf p. 84) est une variante du cas précédent. La CSIP de la créatrice n'étant pas cristallisée au départ du processus, dans la mesure où elle n'avait pas pu trouver, à l'issue de ses études, un emploi satisfaisant. De plus, l'affaire qu'elle a créée est plus facilement négociable rendant plus aisé un désengagement éventuel. Dans ces configurations, l'ambition du créateur peut être moindre du fait de l'absence d'alternative et les projets sont, le plus souvent, de petite dimension. Les entreprises créées sont aussi plus fragiles[1065] : lorsque les investissements sont peu importants[1066], l'individu pourra tenter sa chance, même si le projet est encore flou ou s'il paraît fragile (qu'a-t-il à perdre dans l'aventure ?). De ce fait, l'accompagnement doit avant tout viser à conforter la faisabilité du projet, à en diminuer les incertitudes et les coûts irréversibles de façon à limiter les coûts de désengagement[1067]. Le projet doit valoriser au mieux la CSIP particulière du futur créateur et permettre l'apprentissage dans la mesure où le changement est souvent important pour l'individu.

[1065] MOURIAUX Marie-Françoise (1991) ; ANCE (1988).

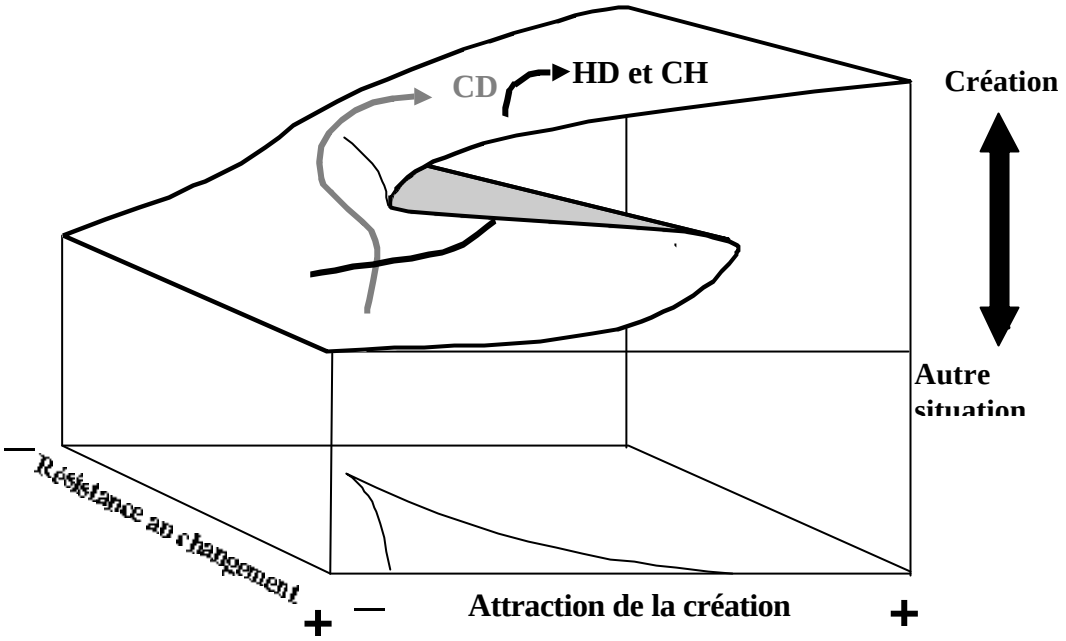
[1066] La prime aux chômeurs créateurs, s'ajoutant éventuellement à d'autres aides, peut couvrir la totalité de l'investissement nécessaire.

[1067] De ce point de vue, les systèmes d'appui à la création d'entreprise peuvent avoir des effets pervers. Les partenaires du créateurs peuvent inconsciemment l'inciter à augmenter la taille de son projet, à prendre plus de risques, le rendant ainsi plus fragile.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

La création maturation

Figure 67. La création maturation



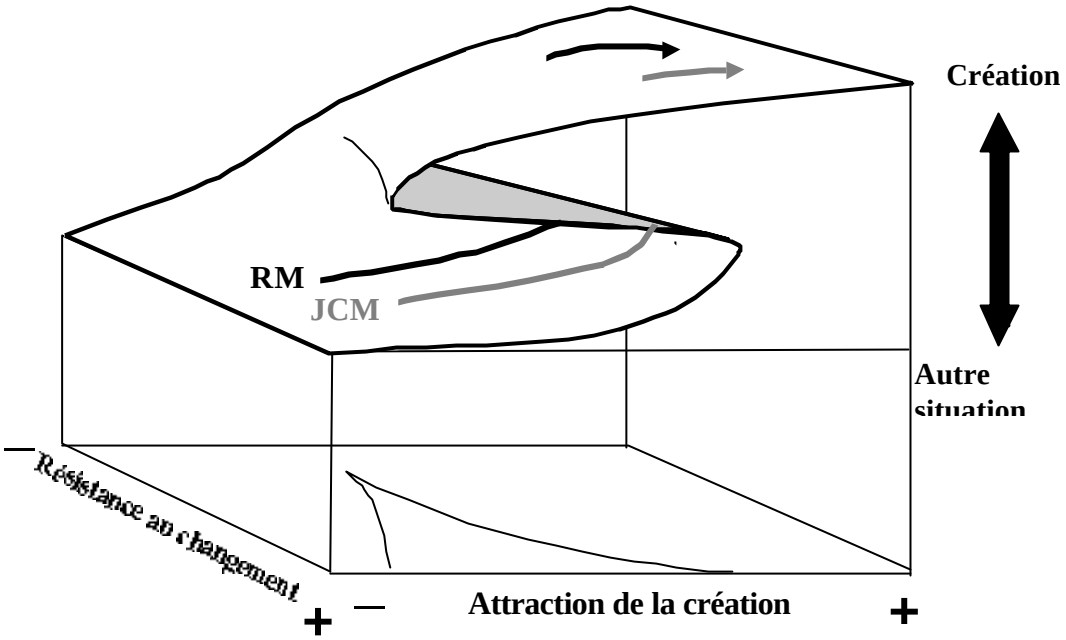
Les mini-cas CD (p. 278), HD (p. 288) et CH (p. 300) en sont des exemples. Ces créations sont généralement des créations reproduction. Créer son entreprise est souvent une étape consacrant la réussite de l'individu (secteur artisanal). Le créateur a appris les différentes composantes de son métier : travaillant dans une petite structure, il a acquis les savoir-faire et le réseau relationnel nécessaires à la création de sa propre entreprise. Une imprégnation précoce de l'idée de créer favorisera l'engagement rapide, la période de salariat étant conçue comme un apprentissage indispensable[1068]. Créer ou reprendre une entreprise sera une affaire d'opportunité. L'engagement résulte à la fois de l'accroissement de l'attrait pour la création et de la diminution des résistances au changement. Du fait de leurs parcours, ces créateurs n'ont pas un grand besoin d'accompagnement. Cependant, lorsque les opportunités sont rares (dans leur métier) ou lorsque des événements rendent la CSIP chaude, le créateur peut parfois s'engager dans un projet ayant une faible valeur. De ce fait, l'accompagnement visera généralement à l'accroître (projet à fort potentiel de performance).

[1068] Berne et Steiner ont développé la notion de scénario ou plan de vie : à partir de certitudes (valeurs, croyances, basic belief (Lilly (1972)) transmises par les parents et les expériences précoces, un scénario se construit et va être mis en application, confirmant en retour ces certitudes. Ce "scénario" est, par excellence, celui du créateur qui conduit une carrière courte d'employé pour apprendre un métier avec le projet de créer (d'hériter ou de reprendre) une entreprise, la résistance au changement est alors faible. Dans ces cas, le scénario inattendu serait la non-création : l'individu a des opportunités d'emploi qui remettent à plus tard le projet de créer, la CSIP se cristallise peu à peu dans une situation de salarié.
BERNE E. (1985) ; STEINER C.M. (1984) ; LILLY J. (1972).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Les créations dilemmes

Figure 68. Les créations dilemmes



Dans ces cas, le créateur devra renoncer, du moins temporairement, à d'autres opportunités pour créer son entreprise. Les cas JCM (p. 86) et RM (p. 282) en sont des illustrations. L'attrait du projet devra être important (pull) pour que l'engagement se réalise (projets à fort potentiel de performances ou grand jeu). De ce fait, les projets sont de plus grande dimension, ils sont plus rares et demandent souvent des efforts significatifs de mise au point[1069]. Il est donc important que les fenêtres de déclenchement soient assez larges et que la pression du temps ne soit pas trop importante[1070]. L'accompagnement aura pour but d'augmenter la valeur du projet et d'en diminuer l'effet mayonnaise, lorsque cela est possible.

Remarques : l'intérêt d'une modélisation qualitative réside dans sa capacité à suggérer des explications plausibles à des phénomènes a priori surprenants[1071]. A titre d'exemple nous en examinerons deux.

[1069] Une partie de ces coûts de mise au point a pu être supportée par l'employeur précédent de l'entrepreneur.

[1070] Une recherche proposée par Ronstadt apporte des éléments supportant cette hypothèse. Elle compare les profils de 102 personnes ayant sérieusement envisagé de créer leur entreprise et de 206 entrepreneurs issus de la même école (Babson College). Ceux qui sont passés à l'acte ont plus souvent des parents entrepreneurs (76% contre 44%) et des réseaux plus entrepreneuriaux ; ils commencent à envisager la création plus tôt dans leur carrière (CSIP moins cristallisée ?) ; ils ont conduit leur carrière dans le but de créer et ils ont un projet davantage relié à leur expérience professionnelle. Il faut noter que les projets des non-entrepreneurs sont plus ambitieux que ceux des entrepreneurs.
RONSTADT Robert (1983).

[1071] "L'idée de système n'a d'intérêt que si elle permet de remettre en cause ce qui semble aller de soi".
KOENIG Gérard (1990), p. 95.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Le rôle de l'éducation : de nombreux auteurs soulignent que l'enseignement, surtout l'enseignement supérieur, prépare mal les jeunes à la création d'entreprise[1072]. L'éducation supérieure serait un frein, la preuve étant que ceux qui sont les plus diplômés, alors qu'ils apparaissent comme l'élite la plus compétente, ne s'orientent que rarement vers la création d'entreprise (il y a quand même des exceptions). La conclusion naturelle de ce constat est de prôner une modification radicale du contenu de l'enseignement. Il ne nous paraît pas contestable que l'accent mis sur les contenus analytiques et techniques, et la référence constante aux grandes organisations, ne sont pas des facteurs favorisant l'esprit d'entreprise. Cependant, là ne réside pas pour nous la cause essentielle. Notre modélisation permet d'avancer une autre interprétation. Les diplômés des très grandes écoles ne sont, sans doute, pas moins entreprenants que les autres, mais ils se voient offrir très rapidement des postes gratifiants, leur offrant à la fois un statut social prestigieux, des conditions de rémunération attrayantes et, surtout, des responsabilités et des pouvoirs de décision de premier plan. Il est assez rare qu'ils subissent des déplacements ou des blocages de carrière importants. Aussi, bien que leur CSIP soit souvent manoeuvrante, ils subissent moins que les autres des déplacements conduisant à une situation de CSIP chaude. En outre, il leur est difficile de trouver des projets de création *ex nihilo* possédant un gradient plus élevé que ceux des situations qui leur sont offertes par ailleurs. De plus, leur histoire professionnelle ne les prépare pas à la création d'entreprise : au début de leur carrière, ils occupent souvent des emplois fonctionnels de haut niveau dans des grandes organisations qui les éloignent du terrain et de la connaissance opérationnelle d'un métier si utile pour la création d'une entreprise, nécessairement de petite dimension. En simplifiant largement, nous pouvons émettre l'hypothèse, soutenue par les études empiriques, que le niveau d'éducation[1073] et le déclenchement (et l'engagement) du processus de création sont statistiquement associés d'une manière parabolique. Une situation d'échec scolaire associée à l'appartenance à un milieu familial défavorisé entraîne un début de carrière peu propice à l'apprentissage (souvent le chômage), une CSIP peu manoeuvrante souvent désarticulée (par non-faisabilité des projets), et, donc, l'absence de fenêtre de déclenchement. Une très grande réussite scolaire, associée à l'appartenance à un milieu social plus favorisé[1074], provoque l'absence de fenêtre de lancement

[1072] Ceci est également connu comme étant une des "lois" de Gattaz.
GATTAZ Yvon (1970) ; JOHANNISSON Bengt (1991).

[1073] Qui est associé au statut social du milieu familial.

[1074] "... les fils de familles industrielles utilisent leur capital de relations sociales, leur connaissance intime du milieu dirigeant et se voient proposer par leur père, leur oncle ou leur ami, une expérience inédite et « risquée », dans un domaine où il ne se passe pas grand chose depuis un certain temps et dont les services sont bien déficients... Ils font un voyage à l'étranger pour étudier les expériences d'autres entreprises, ils consultent des spécialistes et ils lancent des réformes de grande envergure... Dès ce moment, l'essentiel du problème est résolu : le capital social s'est converti en compétences rares et les promotions les plus flatteuses sont devenues légitimes... ".
VILETTE M. (1975), p. 99.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

par la non-désirabilité de l'acte de créer son entreprise et par le manque de déplacement, l'engagement dans un processus de création étant rendu difficile du fait de l'importance des résistances au changement.

En l'état, ce modèle permet aussi de mieux comprendre pourquoi les recherches concernant **l'attitude des entrepreneurs face au risque** sont aussi décevantes (en moyenne, les entrepreneurs n'ont pas (ou faiblement) une propension supérieure à prendre des risques)[1075]. Les schémas présentés laissent entrevoir que la capacité à prendre des risques ne joue un rôle déterminant que dans un nombre de situations limitées (essentiellement le dilemme du renoncement lorsque les gradients du projet de création et de la situation actuelle sont proches et la résistance au changement est forte). Si nous faisons l'hypothèse que ce type de situation représente un pourcentage faible des créations d'entreprise, alors les résultats de la recherche empirique ne sont plus surprenants. Soulignons également que l'engagement dépend des perceptions de l'acteur et non de faits objectifs (rôle de la main cachante). Comment alors analyser séparément l'attitude des entrepreneurs face au risque et leur "internal locus of control" ou leur confiance en soi[1076] (main cachante) ? Cette perspective remet en cause les fondements même de l'entrepreneurship[1077], mais elle est en accord avec les résultats de la recherche empirique. La notion de risque ne peut être vraiment comprise qu'en tenant compte du projet poursuivi et de la CSIP de l'acteur au moment où il agit, perception qui n'est pas objective, ni exclusivement liée à des caractéristiques intra-individuelles[1078]. Si pour l'observateur (généralement pas un entrepreneur), la création d'une entreprise signifie la prise

[1075] Notre modélisation rejoint la recherche de Ray qui écrit, à propos des résultats qu'il a obtenus concernant l'attitude des entrepreneurs par rapport au risque, : "It suggests that entrepreneurship is a rather random process which occurs during windows of either disruption or opportunity in the lives of individuals".
RAY Dennis R. (1986), p. 138.

[1076] Krueger et Dickson montrent que les individus ayant des feedbacks positifs concernant leurs performances, augmentent la perception qu'ils ont de leur "self-efficacy". Ceci provoque une modification de la manière dont ils appréhendent les opportunités et les menaces (un événement a plus de chance d'être considéré comme une opportunité...), et conduit à adopter des comportements "apparemment" plus risqués. La perception que nous avons du phénomène de la création d'entreprise, au travers de notre expérience de l'accompagnement, rejoint cette théorie qui a été testée en laboratoire.
KRUEGER Norris Jr et DICKSON Peter R. (1990).

[1077] Le prix du meilleur article en entrepreneurship a été décerné en 1992 à Covin et Selvin qui écrivent à propos des firmes entrepreneuriales : "In short, firms with entrepreneurial postures are risk taking, innovative, and proactive. They are willing to take on high-risk projects with chances of very high returns (...)". Dans de nombreux travaux, il y a l'hypothèse implicite que des comportements innovateurs sont nécessairement le résultat d'une aptitude ou d'une volonté à prendre des risques.
COVIN Jeffrey G. et SELVIN Dennis P. (1991), p. 7.

[1078] Analyser le problème du risque lié à la création d'entreprise devient alors aussi complexe que l'analyse du phénomène lui même, il reprend la même structure d'analyse (individu, projet, environnement, CSIP, dans un processus...). Dans cette optique, la création d'entreprise peut être conçue comme un "objet fractal".
MANDELBROT Benoit (1975).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

d'un risque, elle peut, au contraire, dans certains cas, être un moyen pour le créateur de limiter l'incertitude[1079].

C. La survie, l'échec, le développement ?

"It is no trick to formulate a strategy, the problem is to make it work"[1080]

"Il y a deux folies, celle de l'incohérence (c'est la salade de mots) et celle de la trop grande cohérence"[1081]

L'action engagée ne conduit pas nécessairement à la création d'une entreprise viable, il est aujourd'hui largement établi que les entreprises créées ne sont pas, en majorité, destinées à survivre dans le long terme[1082]. Mais ce qui nous intéresse ici plus particulièrement, c'est la réussite ou l'échec durant la période de décollage de la jeune entreprise[1083] (l'aboutissement à l'étape 5). Nous avons déjà abordé ce thème à diverses reprises, aussi à ce stade de l'exposé, nous privilégierons les dynamiques. Fondamentalement, notre hypothèse est que **la réussite ne peut pas être totalement "expliquée" par l'état initial du système créateur/projet-entreprise nouvelle lors de l'engagement**.

[1079] Lors de l'enquête que nous avions menée en 1975, concernant les créateurs d'entreprise industrielle, certains d'entre eux (les plus âgés ayant une très grande expérience du domaine d'activité) avaient indiqué que la création de leur entreprise répondait à un besoin de stabilisation familiale et professionnelle.
BRUYAT Christian et CARNET Gérard (1976).

[1080] ANSOFF Igor (1989), p. 197.

[1081] MORIN Edgard (1989), p. 34.

[1082] Bruno et al ont conduit une étude longitudinale concernant 250 entreprises de la Silicon Valley créées au début des années 60. En 1988, 18 % d'entre elles étaient survivantes et indépendantes, 50 % avaient cessé leurs activités, et 32 % avaient été vendues une ou plusieurs fois. Ce qui est intéressant, c'est le fait, comme le montrent les statistiques françaises, que les échecs ne sont pas réservés aux premières années. Toulouse et Vallée proposent un modèle qui reprend les résultats de différentes recherches. Les taux d'échec sont maximum durant la troisième et la quatrième année de vie des entreprises (15% d'échec en moyenne durant l'année 3 et 4). Plus de 50% des entreprises ont disparu après 6 ans d'existence. 20% des entreprises créées survivront plus de dix ans.
BRUNO Albert V., MCQUARRIE Edward F. et TORGRIMSON Carol G. (1992) ; TOULOUSE Jean Marie et VALLEE Luc (1991).

[1083] Tout un courant de recherche, se référant à la théorie de l'écologie des populations, a tenté de montrer, à la suite de l'hypothèse émise par Stinchcombe, que le taux de mortalité des entreprises était lié à leur âge, la jeunesse serait un handicap. Une étude empirique (Bruderl et Schussler) montre que cette relation n'est pas linéaire. Les taux d'échec sont faibles durant les premiers mois, surtout pour les projets de plus grande dimension, ils augmentent au fil du temps pour atteindre un maximum vers quatre ans. Les auteurs interprétant ceci comme étant le résultat d'un handicap spécifique à cette période (liability of adolescence). Cette interprétation nous paraît dangereuse. Implicitement l'hypothèse de simultanéité des causes et des effets est faite. Or, du fait de l'engagement du créateur, la jeune entreprise ne cessera son activité que s'il devient impossible de continuer l'exploitation, soit, généralement quand les déficits accumulés la contraindront à déposer son bilan et quand les capitaux mobilisés auront été épuisés. Ce processus prend du temps, des difficultés en n provoqueront un échec en n + 1, n + 2...
STINCHCOMBE Arthur L. (1963) ; BRUDERL Joseph et SCHUSSLER Rudolf (1990).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

1. Quelques rappels et commentaires introductifs

a) La littérature concernant l'échec ou la réussite

La recherche empirique a tenté de mettre en évidence ce qui expliquerait la réussite, l'échec ou les performances des jeunes entreprises. Nous en avons proposé une brève synthèse dans notre première partie[1084]. Du fait de la complexité du phénomène et des difficultés liées au paradigme mécanique utilisé par les chercheurs, les résultats sont maigres. Cependant, deux facteurs apparaissent très clairement associés à l'échec des jeunes entreprises : l'inexpérience du créateur quant au domaine d'activité dans lequel il crée son entreprise et la sous-capitalisation[1085]. Les entreprises créées par des chômeurs semblent avoir des chances de survie plus faibles[1086]. Stinchcombe attribue les handicaps résultant de la jeunesse de l'entreprise à : "the need to learn new roles, negociate and organize different roles, and form trusting relationship with strangers"[1087]. Aldrich et Auster[1088] ajoutent que la petite taille rend difficile la mobilisation de capitaux, le recrutement de personnels qualifiés...

Deux études montrent la complexité de l'analyse des facteurs de succès ou d'échec[1089]. Toutes deux portent sur de petits échantillons d'entreprises high-tech ou innovantes. Bruno et al[1090] ont suivi, depuis la fin des années 60, 250 entreprises high-tech de la région de Palo Alto. A partir d'un échantillon de 10 dirigeants d'entreprise ayant dû cesser leurs activités, ils montrent que plusieurs causes se combinent pour provoquer un échec[1091]. Ceci recoupe

1084 Le lecteur pourra aussi se reporter à celles proposées par : BIRD Barbara (1989) ; DUBINI Paola (1988) ; LIVIAN Yves-Frédéric et MARION Stéphane (1992).

1085 Parmi les nombreuses contributions allant dans ce sens, le lecteur peut se reporter aux documents suivants : STUART Robert et ABETTI Pier A. (1986) ; LAITINEN Erkki K. (1992) ; COOPER Arnold, WOO Caroline, DUNKELBERG William (1986) ; COOPER Arnold C. et BRUNO A.V. (1977) ; WILLARD G.E. et FEESER H.R (1989) ; CAUET Sylvie (1991) ; CNME (1977) ; FEESER Henry R. et WILLARD Gary E. (1990) ; DOUTRIAUX Jérôme (1992) ; HORNADAY John A. et TIEKEN Nancy B. (1983) ; HORNADAY John A. (1986) ; CHANDLER Gaylen N. et HANKS Steven H. (1991).

1086 ANCE (1988), p. 35 ; MOURIAUX Marie-Françoise (1991) ; JENSSEN Svenn et KOLVEREID Lars (1991).

1087 STINCHCOMBE Arthur L. (1965), p. 148.

1088 ALDRICH Howard et AUSTER Ellen R. (1986).

1089 L'étude proposée par le CEE est d'une grande qualité, mais elle ne comporte pas que des créations *ex nihilo*. MOURIAUX Marie-Françoise (1991).

1090 BRUNO Albert V, LEIDECKER Joel K et HARDER Joseph V. (1987).

1091 Cinq causes sont attribuées au couple produit-marché : le produit est trop en avance et n'est pas accepté par le marché ; des difficultés dans la mise au point du produit ; une stratégie de distribution inadaptée ; une définition peu claire et changeante de la vocation de l'entreprise ; la dépendance d'un seul client. Trois raisons financières : capitaux propres initiaux insuffisants ; surendettement ; difficultés relationnelles avec les sociétés de capital risque. Deux causes sont attribuées à la gestion des ressources humaines : équipe inefficace ; difficultés relationnelles entre l'entrepreneur et ses employés.
BRUNO Albert V, LEIDECKER Joel K et HARDER Joseph V. (1987).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

d'autres résultats[1092], mais ne restitue pas la dynamique du succès ou de l'échec. Livian et Marion[1093] nous permettent de mieux comprendre l'importance du temps[1094] et des aléas pour la réussite d'un projet. Ils ont suivi 11 projets de création développés au sein du programme d'appui à la création d'entreprise innovante du Groupe ESC de Lyon. Tous ces projets ont été sélectionnés (début d'étape 3) par un groupe d'experts. Sur ces 11 projets, 2 n'ont pas vu le jour, 3 ont échoué, 1 entreprise a été vendue et les 5 dernières sont toujours en activité (une de ces 5 entreprises a changé d'activité)[1095]. Les causes d'échec sont multiples, Livian et Marion écrivent : "This study shows that a few elements which appeared as critical afterwards had been neglected in the first evaluation, but that a « time skidding » phenomenon occured frequently". Ainsi, bien que l'échantillon soit restreint et que les entreprises concernées soient particulières, ce n'est pas tant les difficultés potentielles qui auraient été méconnues[1096], mais plutôt leur ampleur et les décalages qu'elles ont provoqués.

b) Un bref rappel

Nous ne souhaitons pas entrer dans le détail des modalités pratiques de la création d'entreprise, mais en dégager quelques aspects nous paraissant fondamentaux pour la compréhension des développements suivants[1097]. Comme nous l'avons déjà souligné, les entreprises nouvelles doivent créer du potentiel avant qu'elles ne puissent l'exploiter. Elles doivent donc pouvoir mobiliser des ressources pour assurer le financement de leurs investissements et de leurs besoins en fonds de roulement, mais également pour faire face aux coûts cachés[1098] de lancement qui peuvent engendrer des pertes d'exploitation. L'importance de ces ressources à mobiliser dépend notamment du caractère innovateur du projet et de l'existence de l'effet mayonnaise. Notre expérience et les résultats de certaines recherches empiriques[1099] montrent qu'une bonne part des coûts cachés de démarrage ne sont pas pris en

1092 CNME (1977).

1093 LIVIAN Yves-Frédéric et MARION Stéphane (1992).

1094 Qui avait été souligné de manière théorique par Bird.
BIRD Barbara (1988) ; BIRD Barbara (1992).

1095 De ce point de vue, les experts ne semblent pas être de meilleurs prévisionnistes que les entrepreneurs.
COOPER Arnold C., WOO Carolyn Y. et DUNKELBERG William C. (1988).

1096 Il faut cependant noter que ces entrepreneurs ont bénéficié d'un environnement de conseil et d'accompagnement privilégié.

1097 Nous faisons l'hypothèse que le lecteur est suffisamment averti de ces problèmes (notamment financiers) pour ne pas s'offusquer des apparentes confusions entre analyse de la rentabilité, comptabilité générale, équilibre de financement et gestion de la trésorerie. Dans la pratique de l'accompagnement, il n'est certainement pas question d'entretenir cette confusion qui peut avoir des conséquences dramatiques pour la survie de la nouvelle entreprise.

1098 Ceci s'inspire des travaux de Savall.
SAVALL Henri et ZARDET Véronique (1987).

1099 LIVIAN Yves-Frédéric et MARION Stéphane (1992) ; EGGE Karl A. (1987) ; MOURIAUX Marie-Françoise (1991).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

compte par les créateurs d'entreprise (décalage dans la réalisation du chiffre d'affaires, délai de mise en place des moyens de production, erreurs de gestion...)[1100] [1101]. Pour faire face à ces besoins financiers, le créateur doit mobiliser des ressources : capital, emprunts, subventions, crédits court terme... Mais il pourra aussi mobiliser des "ressources cachées" : conditions de paiements particulièrement avantageuses accordées par un fournisseur-partenaire, coûts de structure légers du fait de l'implantation dans une pépinière, avantages fiscaux et sociaux divers, aides gratuites de l'employeur précédent (essaimage), contributions non rémunérées de la famille ou d'amis[1102]... La principale ressource cachée est presque toujours l'énergie considérable que le créateur consacre à son projet[1103] sans en tirer immédiatement une juste rémunération[1104] : le créateur s'auto-exploite. C'est ce que Shapero appelle le "sweat equity"[1105]. Ces ressources cachées représentent une part d'autant plus importante de l'énergie nécessaire au lancement d'une entreprise que le projet est de taille restreinte et qu'il peut démarrer d'une manière incrémentale (pas d'effet mayonnaise).

Pour survivre, une entreprise doit d'abord être solvable. Elles doivent également assurer leurs équilibres financiers pour atteindre la flexibilité financière[1106] nécessaire pour saisir des opportunités de croissance et/ou pour faire face à une mauvaise conjoncture. Nous ne souhaitons pas entrer ici dans le détail de ces problèmes techniques qui sont exposés dans

---

[1100] Massacrier et Rigaud, s'appuyant sur l'expérience qu'ils ont acquise dans le financement et l'accompagnement d'une quarantaine de jeunes entreprises industrielles, mettent particulièrement bien en évidence ces phénomènes que la recherche classique (non longitudinale) a de grandes difficultés à repérer.
MASSACRIER Gérard et RIGAUD Guy (1984).

[1101] Les accompagnateurs ont développé des "règles" empiriques rustiques (faisant partie du non-dit) pour apprécier la valeur et la sécurité d'un projet de création. A titre d'exemple : un projet aura une réelle valeur si les coûts directs de production (matières et main d'oeuvre) sont inférieurs au quart du prix de vente TTC pour l'utilisateur final lorsque les produits sont distribués pas des circuits longs, et inférieurs à la moitié du prix de vente HT pour les produits vendus directement par l'entreprise ; un projet comporte une grande sécurité si l'entreprise peut préserver sa solvabilité lorsque son chiffre d'affaires prévisionnel (plan d'affaires) est divisé par deux.

[1102] Ceci est particulièrement bien mis en évidence par Brun et al.
BRUN François, MOURIAUX Marie-Françoise et SCHMIDT Nicolas (1990).

[1103] Filion ainsi qu'Hisrich et Peters montrent que l'énergie déployée par l'entrepreneur est, sans doute, une ressource cachée importante de la création d'entreprise, mais il ne semble pas y avoir de lien de causalité entre l'importance du temps de travail effectué par le créateur et la réussite de l'entreprise.
FILION Louis Jacques (1990) ; HISRICH Robert D. et PETERS Michael P. (1991).

[1104] Quinn souligne que les petits entrepreneurs innovateurs sont des experts-fanatiques, travaillant dans le long terme, qui ont des coûts de développement beaucoup plus faibles que les grandes entreprises (le temps n'est pas compté, des biais sont trouvés...). Ils sont plus flexibles, plus rapides et plus intuitifs... De ce point de vue, les procédures d'appui à la création d'entreprise innovante peuvent avoir des effets pervers si elles conduisent les entrepreneurs à adopter des procédures se rapprochant de celles des grandes entreprises.
QUINN James Brian (1988), p. 636.

[1105] SHAPERO Albert (1984), p. 27.

[1106] REIX Robert (1979).

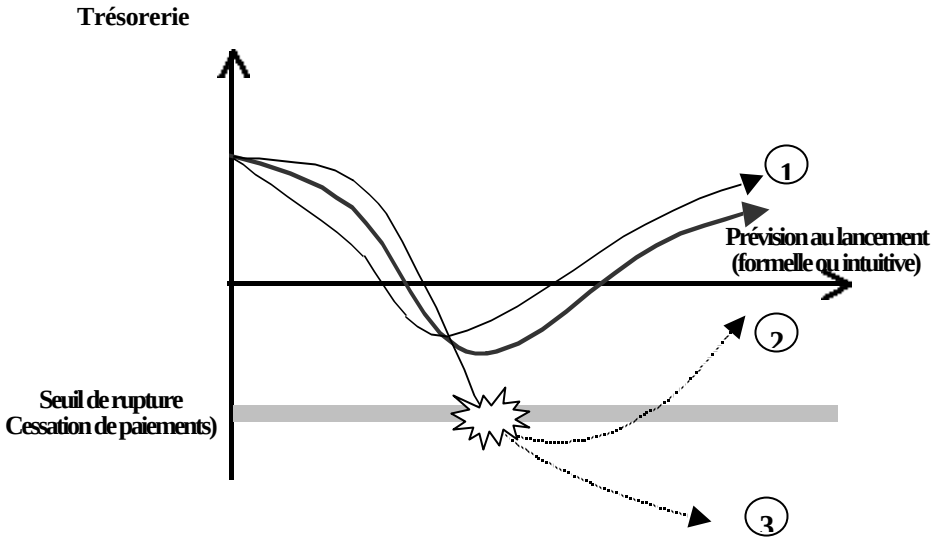
tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

tous les manuels[1107]. En simplifiant la question, la survie et le développement éventuel futur de la jeune entreprise dépendent de sa capacité (celle de l'entrepreneur) à générer suffisamment vite des ressources nouvelles avant que les ressources qu'elle a mobilisées pour son lancement ne soient épuisées. Il s'agit en fait d'une course contre la montre. Le schéma suivant illustre cette problématique :

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

[1107] Voir également : BENOUN Marc et SENICOURT Patrick (1977).

Figure 69. La survie : une course contre la montre



Ce schéma simplificateur[1108] permet d'illustrer trois parcours classiques. Le parcours 1 est celui d'une entreprise qui a su et pu générer des résultats suffisants pour assurer sa survie et probablement ses équilibres financiers. Les parcours 2 et 3 conduisent à un échec. Le parcours 2 représente le cas classique d'un entrepreneur qui a vraisemblablement commis un certain nombre d'erreurs, mal apprécié la situation, mais aussi appris son nouveau métier. L'entreprise disparaît au moment où elle est en train de trouver ses marques[1109]. La sous-capitalisation initiale favorise l'occurrence de cette situation[1110], il aurait été parfois plus facile de conforter les capitaux permanents lors du lancement de l'entreprise, alors que dans une situation de crise cela devient impossible. Les partenaires du créateur (essentiellement le système bancaire), utilisant des instruments d'appréciation de la situation rétrospectifs, n'ont pas les moyens de s'assurer qu'en réalité la situation ne continuera pas à se dégrader (parcours 3)[1111]. Pour le parcours 2, un simple décalage de la courbe vers le haut (des capitaux initiaux un peu plus importants, une erreur et un décalage évités...) aurait pu transformer un échec en une réussite. De ce fait, le désengagement comme l'engagement est potentiellement chaotique, il est souvent une rupture ou une bifurcation. Avant d'aborder ces dynamiques, il nous faut explorer les conditions de la réussite ou de l'échec.

[1108] Au cours du temps, le créateur pourra négocier à nouveau des autorisations de découvert...

[1109] Dans cette configuration, elle n'a pas de grandes chances de pouvoir négocier avec ses créanciers dans la mesure où elle ne peut produire que des documents comptables révélant une dégradation de sa solvabilité et de sa rentabilité.

[1110] Elle accroît aussi les frais financiers.

[1111] Paradoxalement, lorsque les encours bancaires sont importants, le pouvoir de négociation de l'entrepreneur s'accroît (jusqu'à un point de rupture).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

2. Les principales conditions de la réussite ou de l'échec du projet

L'intelligence de l'entrepreneur, au sens de Morin, joue sans doute un rôle non négligeable pour la réussite de l'entreprise. Cependant, en raison de la diversité des projets et donc des problèmes à résoudre, ce qui importe ce n'est pas son niveau absolu, mais la cohérence entre une forme d'intelligence et un projet particulier[1112]. Dans une perspective d'accompagnement, il est particulièrement difficile d'appréhender cette dimension qui ne peut cependant pas être totalement occultée[1113].

a) La cohérence entre la CSI du créateur et son projet

Pour nous, il n'existe pas de compétence ou de ressource nécessaire à la réussite de tout projet de création d'entreprise[1114]. Avoir des compétences minimales en matière commerciale est le plus souvent nécessaire, voire indispensable, mais il existe quelques cas, très rares il faut le souligner, pour lesquels cette compétence n'est pas requise : le créateur possédant un savoir-faire ou des produits uniques, spontanément recherchés par les clients qui feront l'effort de les acquérir. Dans la mesure où les projets peuvent se situer dans des environnements ayant des caractéristiques différentes et où les avantages compétitifs potentiels sont nombreux, les compétences et les ressources à mobiliser pour créer, avec succès, sont elles-mêmes potentiellement diverses. Si toutes les entreprises luttaient sur des marchés de produits indifférenciés, selon les règles de la théorie économique classique, en l'absence de toute innovation, alors la capacité d'un entrepreneur de s'organiser de manière à avoir des coûts identiques, voire plus bas que ses concurrents, serait une compétence toujours nécessaire à la réussite des projets. L'économie industrielle et le management stratégique nous montrent que tel n'est pas le cas. Il devient nécessaire de renoncer à rechercher des régularités universelles expliquant la réussite ou l'échec des entreprises nouvelles, mais il est souhaitable (et utile) de

[1112] DYKE Lorraine S., FISCHER Eileen M. et REUBER Rebecca A. (1989).

[1113] Créer une entreprise nécessitant une planification soigneuse du lancement et la mise en place de systèmes de gestion rigoureux n'exige pas la même forme d'intelligence que le lancement d'une agence de publicité.

[1114] La recherche présentée par Starr et Bygrave montre que ceux qui ont réussi particulièrement bien dans une création précédente ne sont pas nécessairement ceux qui réussiront une seconde fois, lorsque les caractéristiques de l'environnement auront changé.
STARR Jennifer A. et BYGRAVE William D. (1991).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

tenter de mettre en évidence des régularités statistiques contingentes à des types de projet dans un espace-temps particulier[1115].

Axiome 25 : la réussite du projet de création dépend de la cohérence de la CSI du créateur et de son projet tout au long du processus de création et de développement de l'entreprise nouvelle.

Faire dépendre la réussite de cette cohérence[1116] ne surprendra pas ceux qui sont familiers avec le management stratégique[1117]. Les perceptions qu'a le créateur de sa **CSIP**, constituent la matrice du déclenchement et de l'engagement. Le passage à l'acte va confronter l'entrepreneur à la réalité, révélant ainsi des écarts potentiels : la réussite dépend de la

[1115] De nombreuses recherches en entrepreneurship, en management stratégique et, naturellement, en économie industrielle se situent dans ce type d'approche. Cependant, plusieurs difficultés viennent obérer les résultats de ces recherches concernant les jeunes entreprises : a) l'appartenance à une classe d'entreprises possédant des codes APE identiques (ou SIC aux E.U.) conduit généralement les chercheurs à faire l'hypothèse que l'environnement de ces entreprises a des caractéristiques identiques, ce qui est loin d'être toujours le cas, l'existence de groupes stratégiques différents à l'intérieur d'un secteur en témoigne ; b) le temps est souvent négligé, et ceci de deux manières. Les règles du jeu, notamment ce qui a trait aux barrières à l'entrée, peuvent varier considérablement au cours d'un temps relativement court, surtout dans les secteurs naissants. Inclure dans un même échantillon, considéré comme homogène, des entreprises ayant 1 an et 7 ans d'existence, et tenter d'expliquer leurs performances est pour le moins critiquable ; c) enfin, dans ce fameux triptyque stratégies, structures de marché et performances, l'entrepreneur est souvent oublié.
SANDBERG William R. et HOFER Charles W. (1987) ; MCDOUGALL Patricia P., ROBINSON Richard B. jr, DENISI Angelo S. (1992) ; LAITINEN Erkki K. (1992) ; STUART Robert et ABETTI Pier A. (1986).

[1116] C'est aussi le critère retenu en priorité par ceux qui financent les créations. Delmaire, à l'époque directeur des engagements à la SOFARIS, écrit : "Le professionnalisme du ou des dirigeants, la durée et surtout la qualité de cette expérience professionnelle constituent sans aucun doute le facteur principal de réussite".
DELMAIRE Hervé (1984).

[1117] L'idée que la réussite dépend de la cohérence et que les entreprises doivent rechercher les domaines dans lesquels elles peuvent valoriser leurs avantages compétitifs est aujourd'hui classique.
TABATONI Pierre et JARNIOU Pierre (1975) ; MILES R.E. et SNOW C.C. (1978) ; ANSOFF Igor (1984) ; AAKER David A. (1984) ; PORTER Michael (1987) ; VASCONCELLOS Jorge A. (1988) ; QUINN James Brian, MINTZBERG Henry et JAMES Robert M. (1991), p. 54.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

cohérence de la **CSI** du créateur et de son projet. La main cachante qui facilite souvent l'engagement, peut devenir la cause de l'échec du projet[1118].

** L'incohérence provoque des coûts cachés non prévus*

L'incohérence, les écarts entre les perceptions et la réalité, se traduisant par des écarts entre les prévisions et les réalisations[1119], vont engendrer des coûts supplémentaires qui sont susceptibles, s'ils sont trop importants, de conduire à l'échec. Massacrier et Rigaud[1120] en font une excellente présentation : retard dans la réalisation du chiffre d'affaires, coûts de production et des approvisionnements plus élevés, productivité plus faible, coûts de mise en marché souvent non prévus, dérive des besoins de financement provoquant des désajustements des ressources financières...[1121] Mais il peut arriver également que la réussite du projet soit plus rapide que ne l'avait escompté le créateur[1122]. Un seul élément peut faire échouer un projet : l'absence de marché solvable, la défaillance d'un client important... Le plus souvent, différents éléments se combineront pour provoquer des décalages[1123] et des coûts supplémentaires[1124]. Le créateur sera parfois conduit à modifier radicalement son projet au cours de la période de lancement de la jeune entreprise, avec tout ce que cela comporte de coûts de non efficience et de non efficacité[1125].

[1118] La recherche a tenté de mettre en évidence que les créateurs avaient, plus que les autres, confiance en eux (internal locus of control). Brockhaus montre que si les entrepreneurs ayant survécu ont, en moyenne, un "internal locus of control" légèrement plus élevé que ceux qui ont échoué, ces derniers sont très dispersés sur cette dimension (c'est parmi eux qu'il est possible de repérer les plus forts "internal locus of control"). Là encore, cela laisse suspecter une liaison de type parabolique : pas assez de confiance en soi nuit, alors qu'une trop forte confiance en soi, en empêchant l'apprentissage, a aussi un impact négatif.
BROCKHAUS R.H. (1980).

[1119] Egge montre que la plupart des entrepreneurs ont des résultats inférieurs à leurs anticipations et que les problèmes ont souvent été découverts en cours de route. L'expérience, l'éducation, la présence d'un modèle de rôle et la planification semblent être des modérateurs.
EGGE Karl A. (1987).

[1120] MASSACRIER Gérard et RIGAUD Guy (1984).

[1121] L'accompagnement, en attirant l'attention du créateur sur des éléments qu'il n'aurait pas pris en compte, peut contribuer à limiter ces écarts.

[1122] Dans notre expérience de l'accompagnement, ce cas de figure est assez rare. Toutefois, le cas JCM (cf p. 86) en est un exemple.

[1123] "There again, it is not so much a case of the nature of the obstacle, but more of its size or the time necessary to get over it which is surprising".
LIVIAN Yves-Frédéric et MARION Stéphane (1992), p. 300.

[1124] DOUTRIAUX Jérôme (1992).

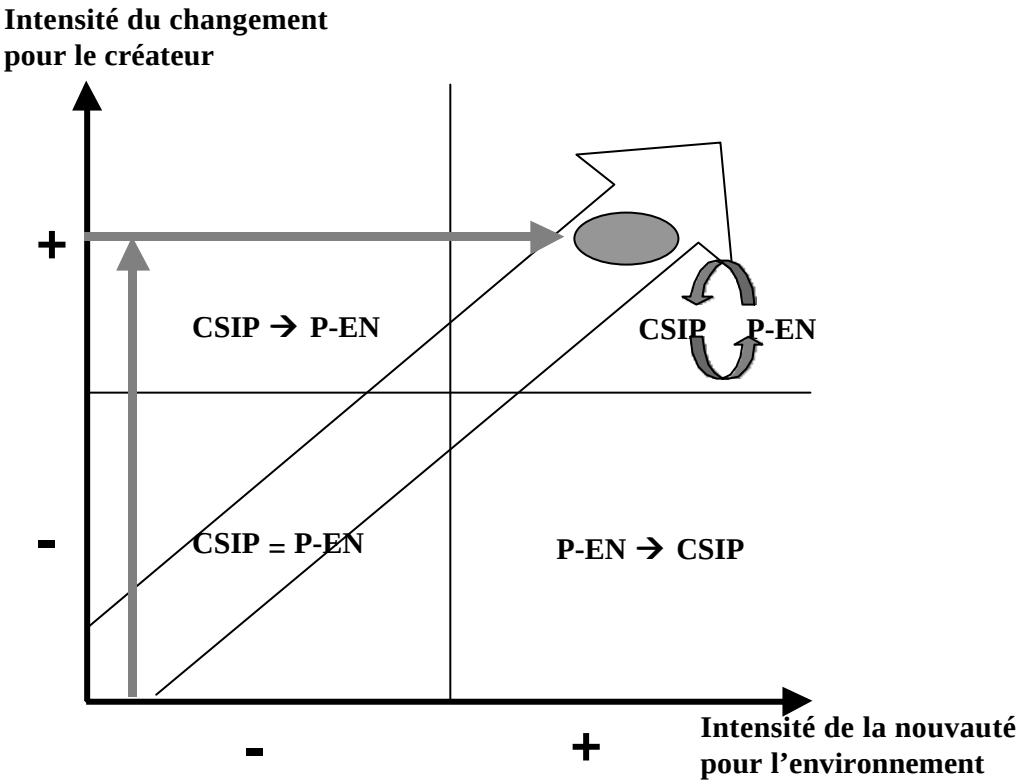
[1125] FEESER Henry R. et WILLARD Gary E. (1990).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

** La cohérence et la transformation du système créateur/projet-entreprise nouvelle*

Nous avons vu, au chapitre VI, que le système est susceptible de se transformer d'une manière plus ou moins importante au cours du processus. Nous avons également présenté une forme que nous utiliserons en la modifiant un peu.

Figure 70. Les incohérences potentielles CSI/P-EN selon différents types de création



Ce schéma met en évidence que plus le système doit changer, se transformer, plus des incohérences sont probables. L'innovation implique nécessairement des incertitudes et a nécessité de procéder par essai et erreur[1126]. L'innovation est aussi un processus d'apprentissage[1127].

[1126] Stuart et Abetti montrent que les entreprises situées sur des marchés mûrs ont des stratégies conservatrices alors que les autres ont des stratégies innovantes. Mais ce sont les premières qui réussissent le mieux (du moins au début).
STUART Robert et ABETTI Pier A. (1986).

[1127] Schoonhoven et al écrivent "These results imply that for new organizations seeking rapid first product introduction, less technically ambitious projects should be selected. New firms faster to the market are those in which the entrepreneurs created relatively low levels of new knowledge and did not extensively synthetize existing knowledge in unique way".
SCHOONHOVEN Claudia Bird, EISENHARDT Kathleen M. et LYMAN Kathleen (1990), p. 201.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

** Les évolutions de la cohérence au cours du processus*

Les compétences[1128] ou les ressources à mettre en oeuvre ne sont pas les mêmes selon les étapes du processus[1129] : les compétences commerciales sont particulièrement importantes au décollage, alors qu'elles peuvent n'être pas critiques lors de l'étape de montage du projet... L'environnement et le projet peuvent évoluer, non seulement durant l'étape 3, mais aussi durant l'étape 4. Le créateur peut s'engager dans un processus qui devient difficilement réversible, sans qu'il n'ait toujours mesuré les conséquences de ses choix. Un projet qui paraissait pour le créateur relever de la reproduction, peut se révéler, au cours du temps, être en définitive une innovation-aventure ou une imitation. L'échec présenté dans le cas FA (cf p. 136) en est une illustration. Aussi, la forme que nous venons de présenter ne doit pas être utilisée seulement d'une manière statique. Elle permet de représenter, au cours du processus de création et de développement de l'entreprise, les parcours conduisant à l'échec ou à la réussite. Cette forme, comme d'autres, est un outil pour l'accompagnement des créateurs[1130] : le système ne peut pas durablement se situer dans des zones d'incohérence, sauf si des ressources supplémentaires peuvent être générées ou mobilisées. Illustrons notre propos par un mini-cas et un schéma.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

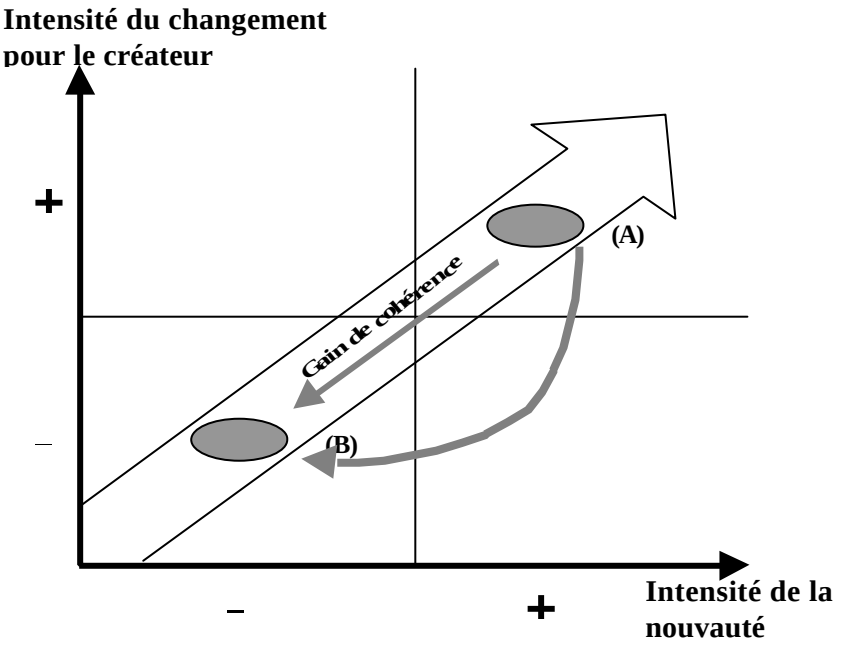
[1128] Naidu et Narayana montrent que, durant les premières années, les entrepreneurs consacrent beaucoup de temps aux problèmes liés aux marchés, à l'activité commerciale, aux produits et aux finances, mais, par la suite, ils ont tendance à s'estomper (l'expérience aidant). Les problèmes organisationnels deviennent prédominants pour les entreprises qui réussissent.
NAIDU J. M. et NARAYANA Chem L. (1990).

[1129] Mais aussi lors du développement éventuel de l'entreprise, comme nous le montrent les différents travaux ayant trait aux stades de vie de l'entreprise et certains travaux empiriques.
FLAMHOLTZ Eric E. (1986) ; MITTON Daryl G. (1985).

[1130] Cependant, le créateur devra arbitrer entre les dépenses allouées à la réduction de l'incertitude pour conserver les moyens nécessaires pour démarrer (FEIGE 1976). De plus, toute recherche d'informations prolonge la durée de gestation : le temps et le calendrier sont des variables de première importance et la pression du temps peut être forte. Aussi, l'accompagnement ne doit pas systématiquement pousser le créateur à se comporter comme un administrateur plutôt que comme un entrepreneur au sens de Stevenson. Il est nécessaire d'accepter que le risque et l'incertitude fassent partie de l'entrepreneurship. Cependant, ce schéma permet de mieux apprécier les enjeux.

Mini-cas JFP
Après avoir exercé durant de nombreuses années des fonctions de recherche dans une grande organisation, JFP décida de prendre le risque de créer sa propre entreprise pour valoriser un savoir-faire scientifique de haut niveau. Son but était de commercialiser des systèmes de vision liés au contrôle, utilisant des technologies avancées. Très organisé, il prit la précaution de se former à la gestion et il bénéficia d'une procédure d'essaimage. Dans un premier temps, son ancien employeur lui sous-traita des études, ce qui permit à l'entreprise d'atteindre rapidement l'équilibre financier. Mais l'activité "produit" ne parvint pas à décoller. Néanmoins, l'entreprise enregistra de bons résultats en développant une activité étude et réalisation de systèmes spéciaux valorisant les savoir-faire, la réputation et le réseau relationnel de son fondateur. L'entreprise et son patron n'avaient probablement pas les compétences (savoir-faire commercial et marketing), ni les ressources (financières) nécessaires, pour réussir un lancement respectant la stratégie initiale.

Figure 71. Evolution de la cohérence au cours du processus : le mini-cas JFP



Ce mini-cas illustre un parcours durant lequel le projet initial s'est modifié (essentiellement sous la pression des réalités de terrain) lors de l'étape de démarrage de la jeune entreprise (A). Le lancement ayant réussi, le créateur maîtrise parfaitement bien le management de son entreprise, qui occupe une place de choix dans sa niche (B).

Ainsi, la réussite d'un projet dépend, tout au long du processus, de la cohérence de la CSI[1131] de l'individu et de son projet. Mais, comme nous l'avons vu, le déclenchement et l'engagement sont souvent le résultat d'un déséquilibre de la CSIP, d'une insatisfaction (push), d'un

[1131] Qui est une notion théorique difficile à apprécier, surtout lorsqu'il s'agit d'innovation et de secteur naissant.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

changement dans l'environnement (opportunité ou menace)[1132]. Aussi, **le déséquilibre provoque le mouvement, mais la cohérence est nécessaire à la réussite**.

b) L'apprentissage permet au système de renforcer sa cohérence

Axiome 26 : la réussite du projet dépend de la capacité et de la possibilité qu'a le créateur de procéder aux apprentissages[1133] nécessaires lui permettant de préserver et de renforcer la cohérence CSI / P-EN tout au long du processus.

Lorsque les changements du système créateur/projet-entreprise nouvelle sont importants (la cohérence entre la CSI du créateur et son projet n'étant pas assurée...) l'apprentissage[1134] sera au coeur de la réussite ou de l'échec du projet[1135] et plus généralement du processus de création[1136]. Cet apprentissage se traduit par un accroissement de la cohérence de la CSI du créateur et de son projet, par modification du projet et/ou par acquisition de nouvelles compétences et de nouvelles ressources par le créateur. Massacrier et Rigaud proposent une

[1132] Olson et Morris montrent que l'insatisfaction est un déclencheur moins fréquent pour les créateurs des entreprises qui ont particulièrement bien réussi, surtout pour celles qui ont comme but principal l'innovation ou la croissance. Ces résultats pourraient supporter l'hypothèse que les ambitions de ceux qui sont poussés à créer par l'insatisfaction, sont plus faibles que celles des autres, et laisser supposer que le créateur compare, au moins inconsciemment, les alternatives de carrière envisagées.
OLSON Philip D. et MORRIS John S. (1990), p. 53 et 54.

[1133] L'apprentissage conçu comme un processus d'acquisition de concepts, d'informations, d'inter-relations nouvelles, de stratégies de résolution de problème... George écrit : "Une proposition triviale est que l'homme est un système qui se modifie constamment par son propre fonctionnement, ce qui suppose que les mécanismes d'apprentissage sont constamment présents au cours de l'activité du système".
GEORGE C. (1986) ; voir également : NGUYEN-XUAN Anh et GRUMBACH Alain (1988).

[1134] Nous pourrions inverser (!) la proposition de Bateson lorsqu'il écrit : "Le mot apprentissage indique indubitablement un changement d'une sorte ou d'une autre. (...) Le changement implique un processus. Mais les processus sont exposés au changement".
BATESON Gregory (1977), p. 256.

[1135] Considérer l'apprentissage comme un des facteurs clés de la réussite de la création d'une entreprise n'est que rarement pris en compte par les chercheurs. Deux raisons nous semblent expliquer cet état de fait. La première a trait aux soubassements idéologiques et paradigmatiques du champ de l'entrepreneurship : considérer que les entrepreneurs doivent apprendre remet en cause l'idée que le passage à l'acte et la réussite sont entièrement déterminés par les conditions initiales, et donc que les entrepreneurs possèdent au départ des caractéristiques particulières. La seconde tient au fait que les chercheurs étudient, le plus souvent, des entrepreneurs ayant déjà créé leur entreprise depuis un certain nombre d'années, les apprentissages ayant été réalisés. Il est remarquable de constater que ceux qui placent l'apprentissage au coeur du problème (Livian et Marion, Massacrier et Rigaud, Le Marois, Gibb...) ont tous une expérience concrète de l'accompagnement des créateurs en phase de démarrage et ont conduit des recherches longitudinales qualitatives (Guth et al). Du fait de notre parti pris de modélisation (l'accompagnement des créateurs), l'apprentissage est doublement au coeur de notre projet de recherche.

[1136] L'apprentissage est, bien sûr, un des éléments importants du déclenchement et de l'engagement.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

métaphore qui nous semble particulièrement pertinente pour les créations innovation-aventure : "D'une certaine façon, on se trouve en effet dans la situation inouï e où le pilote doit faire décoller son avion tout en apprenant le pilotage, avion qui lui même se construirait tout en décollant"[1137].

L'apprentissage est présent tout au long du processus de création, mais il se situe dans un contexte évolutif. Durant les étapes 2 et 3, l'entrepreneur domine son projet et la réalité s'impose avec moins de force. C'est durant ces étapes que le créateur pourra procéder à des apprentissages par transfert de connaissances dans le cadre de formations classiques (apprentissage intentionnel), s'il a conscience de cette nécessité (main cachante). Toutefois, surtout pour les cas d'innovation, la connaissance n'est pas seulement apprise, elle est créée[1138], il devient alors difficile d'anticiper[1139]. Durant l'étape 4 de démarrage, le temps devient presque toujours une ressource rare pour le créateur. L'apprentissage s'effectue sur le terrain, en agissant (apprentissage incident)[1140]. Cet apprentissage, se situant dans un contexte d'émergence[1141], est particulièrement important durant les premières années de la vie de l'entreprise[1142], surtout lorsque le créateur n'a qu'une expérience restreinte du secteur dans lequel il se lance. Collins et al soulignaient déjà en 1964 que "the school of entrepreneurs" était l'action sur le terrain[1143]. A l'issue de l'étape 4, lorsque l'entreprise a survécu et l'entrepreneur

---

[1137] MASSACRIER Gérard et RIGAUD Guy (1984), p. 12.

[1138] "Théorie de l'autonomie et constructivisme génétique se rejoignent pour affirmer que la connaissance n'est pas seulement apprise mais véritablement créée au cours de l'histoire individuelle".
TABARY Jean-Claude (1991), p. 78.

[1139] "(...) such training (apprentissage de l'entrepreneurship) is not easily achievable because entrepreneurial knowledge is tacit, embedded in both the entrepreneur's personality and his/her context. Such knowledge is partially ascribed, partially achieved along with the practice of entrepreneurship itself".
JOHANNISSON Bengt (1991), p. 78.

[1140] Cependant : "(...) l'erreur peut ne pas être considérée comme un produit fini ou un aboutissement, mais comme une dynamique de production de sens".
DESCOMPS D. (1986).

[1141] Bouchikhi met en évidence, à partir de l'étude approfondie d'une dizaine de biographies de dirigeants, que les processus d'apprentissage des dirigeants sont émergents, incrémentaux, qu'ils sont influencés par des schèmes mentaux issus des expériences passées, que ces processus font, au fil du temps, émerger des styles personnels de management. Les échecs contribueraient à l'apprentissage. Ces processus d'apprentissage ont un coût et se déroulent dans l'urgence. Ils sont ouverts, la clôture étant synonyme de panne.
BOUCHIKHI Hamid (1991) ; voire aussi : MINTZBERG Henry (1991) ; GARTNER William B. (1984).

[1142] "Or précisément, la phase de démarrage d'une activité nouvelle se caractérise par un foisonnement considérable de micro ou macro-expériences : pendant cette période, le créateur doit prendre une multitude de décisions, d'où il résulte nécessairement des effets positifs mais aussi des erreurs multiples, des conflits, des désillusions ainsi que leurs corollaires : ajustement ponctuel et correction de trajectoires, régulations diverses, voire remises en cause plus fondamentales qui jalonnent le parcours de la création *in vivo*".
MASSACRIER Gérard et RIGAUD Guy (1984), p. 13.

[1143] COLLINS Orvis, MOORE David et UNWALLA David (1964).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

a procédé aux principaux apprentissages nécessaires[1144], l'apprentissage devient aussi le problème de l'organisation.

Plus l'ampleur du changement est grande, plus la labilité du système, c'est-à-dire ses capacités à se modifier et donc à apprendre[1145], doit être importante. Les capacités d'apprentissage[1146] du créateur paraissent donc, en cas de changement important, un élément clé pour expliquer la réussite d'un processus de création d'entreprise[1147] : plus l'apprentissage est rapide, moins l'entreprise aura à supporter des coûts cachés d'incohérence et plus elle a de chances de survivre. L'apprentissage étant coûteux et devant se dérouler durant un laps de temps limité, la création d'entreprise peut difficilement se situer dans un contexte radicalement nouveau pour le créateur[1148]. Depuis Piaget et Bateson, l'apprentissage a fait l'objet de nombreuses recherches dans lesquelles nous n'entrerons pas, cette capacité d'apprentissage étant considérée ici comme une boite noire.

c) La cohérence et l'apprentissage : une vision contingente

[1144] La recherche présentée par Doutriaux semble supporter cette hypothèse pour les jeunes entreprises technologiques au Canada. L'expérience du métier jouerait un rôle positif au regard de la croissance durant les premières années de vie de la nouvelle entreprise (3 ans), mais, ensuite, ce facteur ne semble plus avoir d'influence. Nous pouvons, sans grand risque, interpréter ce résultat en terme d'apprentissage. La relation entre la durée de l'expérience et la réussite ne paraît pas linéaire (sans doute logistique).
DOUTRIAUX Jérôme (1992).

[1145] De nombreuses recherches utilisent la théorie de l'attribution de Weiner. Elles tentent de mettre en évidence des traits psychologiques spécifiques aux entrepreneurs : plus que les autres (managers), ils attribuent leurs échecs à des causes passagères pouvant être remises en cause (unstable versus stable) et leurs réussites à leurs propres actions (internal versus external). Les auteurs prétendent, souvent, détenir un modèle prédictif. Pour de multiples raisons que nous avons déjà évoquées par ailleurs, rien ne nous semble moins assuré. Notre modèle apporte à ces recherches un éclairage nouveau. Si une attribution des échecs à des causes instables et des réussites à des causes internes favorise le passage à l'acte, à l'inverse, si ces traits étaient trop marqués, ceci entraverait les possibilités d'apprentissage, la possibilité de maintenir une cohérence minimale gage de la réussite, et entraînerait plus d'échec. La relation ne serait, là encore, pas linéaire.
WEINER B. (1974) ; SMITH Norman R. et MINER John B. (1984) ; SMITH Norman R. et MINER John B. (1985) ; SMITH Norman R., BRACKER Jeffrey S. et MINER John B. (1987) ; BELLU Renato (1988) ; BELLU Renato, DAVIDSSON Peer et OLDFARB Connie (1990) ; MINER JOHN B., SMITH Norman R. et BRACKER Jeffrey S. (1992).

[1146] L'apprentissage suppose, pour les cas de création où il n'y a pas simple reproduction, à la fois des acquisitions de savoir, de connaissances et de savoir-faire, mais aussi une destruction de certains schémas anciens. C'est ce que souligne Argyris en écrivant que les entrepreneurs souhaitant faire grandir leur entreprise "have to break the frames that they normally would use to understand and act in their world".
ARGYRIS Chris (1982), p. 44.

[1147] Livian et Marion soulignent que la capacité d'apprendre et d'évoluer est un facteur de succès.
LIVIAN Yves-Frédéric et MARION Stéphane (1992).

[1148] Smith explique que l'articulation ou la réarticulation (framing and reframing) provoque des tensions, des paradoxes qui seront à l'origine de la transition. Mais ces articulations s'inscrivent à la fois dans la nouveauté, la reproduction et la transcendance. 100% de nouveauté seraient synonyme de chaos, 100% de reproduction synonyme d'un ordre parfait (autopoï èse), seule la transcendance, entre nouveauté et reproduction, permet de créer un nouvel état du système.
SMITH Kenwyn K. (1984).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

L'environnement peut faciliter ou au contraire entraver cette recherche de cohérence et cet apprentissage (systèmes d'appui, entreprises incubatrices, appartenance à une ethnie...), il peut également rendre le projet plus ou moins vulnérable aux erreurs (comportement du système bancaire...). Nous avons déjà évoqué ces problèmes dont le développement nous entraînerait trop loin[1149]. Nous souhaitons ici souligner la contingence[1150] de cette nécessité de la cohérence et de l'apprentissage pour la réussite des projets-entreprises nouvelles. Au chapitre IV, nous avions mis en évidence deux dimensions relatives au projet : sa valeur et l'effet mayonnaise.

** La valeur du projet-entreprise nouvelle*

La valeur du projet[1151] permet au système de faire face plus facilement aux coûts d'apprentissage et autorise une certaine incohérence des éléments non critiques pour le lancement[1152] (la non-cohérence amenuise cependant la valeur du projet). La valeur d'un projet peut être plus ou moins évidente et prévisible lors du lancement de l'entreprise en fonction de l'incertitude liée au projet et à l'ampleur du changement pour l'individu (main cachante) ou à l'innovation[1153]. Toutefois, la valeur s'exprime avec un certain décallage, elle ne peut se concrétiser que si les produits ont pu être fabriqués et vendus.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

[1149] Rappelons que notre projet de modélisation met l'accent, dans la pyramide des points de vue, sur l'entrepreneur, l'entreprise créée et le processus au détriment de l'environnement.

[1150] Gartner montre que les créateurs apprennent sur le terrain une bonne part des compétences qui leur sont nécessaires et que, selon les types de création, ces apprentissages sont différents.
GARTNER William B. (1984).

[1151] Comme le souligne Vesper reprenant Baty : "... to achieve more than survival at best, a venture needs the « 3Ms », and that these stand for one word, margin, margin, and margin. First is *margin to make profit*. Second is *margin provide for unforseen problems*, wich virtually always arise in any new venture (« when you least expect them » say Baty. « You'll see »). Third is *margin to keep making a profit and coping with problems after competitors have entered and attacked or counterattacked with reduced prices*".
VESPER Karl (1980), pp. 107-108 ; BATY Gordon B. (1974).

[1152] L'incapacité de vendre, ou de mettre au point le produit, pardonnera rarement, alors que certaines erreurs (coûts d'approvisionnement et de mise en marché trop élevés, par exemple) ne remettront pas en cause la survie de l'entreprise.

[1153] Cette valeur apparaîtra d'une manière plus ou moins floue dans le plan d'affaires élaboré par le créateur.

** L'effet mayonnaise*

L'effet mayonnaise (coûts irréversibles importants[1154], nominalité requise, équivocité, barrières à l'entrée, incertitude[1155] ...) accroît les coûts relatifs des erreurs et des décalages. Il limite fortement les possibilités d'apprentissage du fait de la pression du temps. La stratégie du potier de Mintzberg ("Formulation et réalisation se sont coulées l'une dans l'autre en un processus fluide d'apprentissage à partir duquel se développe la stratégie créatrice"[1156]) n'est plus envisageable. Une expérience antérieure du domaine d'activité et du management, pertinente avec le projet, devient nécessaire. L'effet mayonnaise "tue" à court terme.

Nous allons tenter d'articuler ces dimensions avec la forme précédente, bien qu'il s'agisse en fait d'un système[1157]. Au chapitre IV, nous avions mis en évidence quatre types de projets-entreprises nouvelles. Pour chacun d'eux, nous ferons un bref commentaire, en ayant toujours en mémoire que les situations sont potentiellement dynamiques : un projet à fort potentiel de croissance peut se révéler avoir moins de valeur que prévu... La forme suivante permet de représenter ces différents cas de figure d'une manière schématique. Les zones noires correspondant à des situations d'échec probable.

[1154] D'après Audretsch, dans les secteurs à forte intensité capitalistique et lorsque les économies d'échelle sont importantes, les entrées ne sont pas moins fréquentes qu'ailleurs, mais les échecs sont plus nombreux. Les entreprises qui survivent sont celles qui s'adaptent et grandissent. La recherche présentée par Audretsch ne distingue sans doute pas les créations *ex nihilo* des autres.
AUDRETSCH David B. (1990).

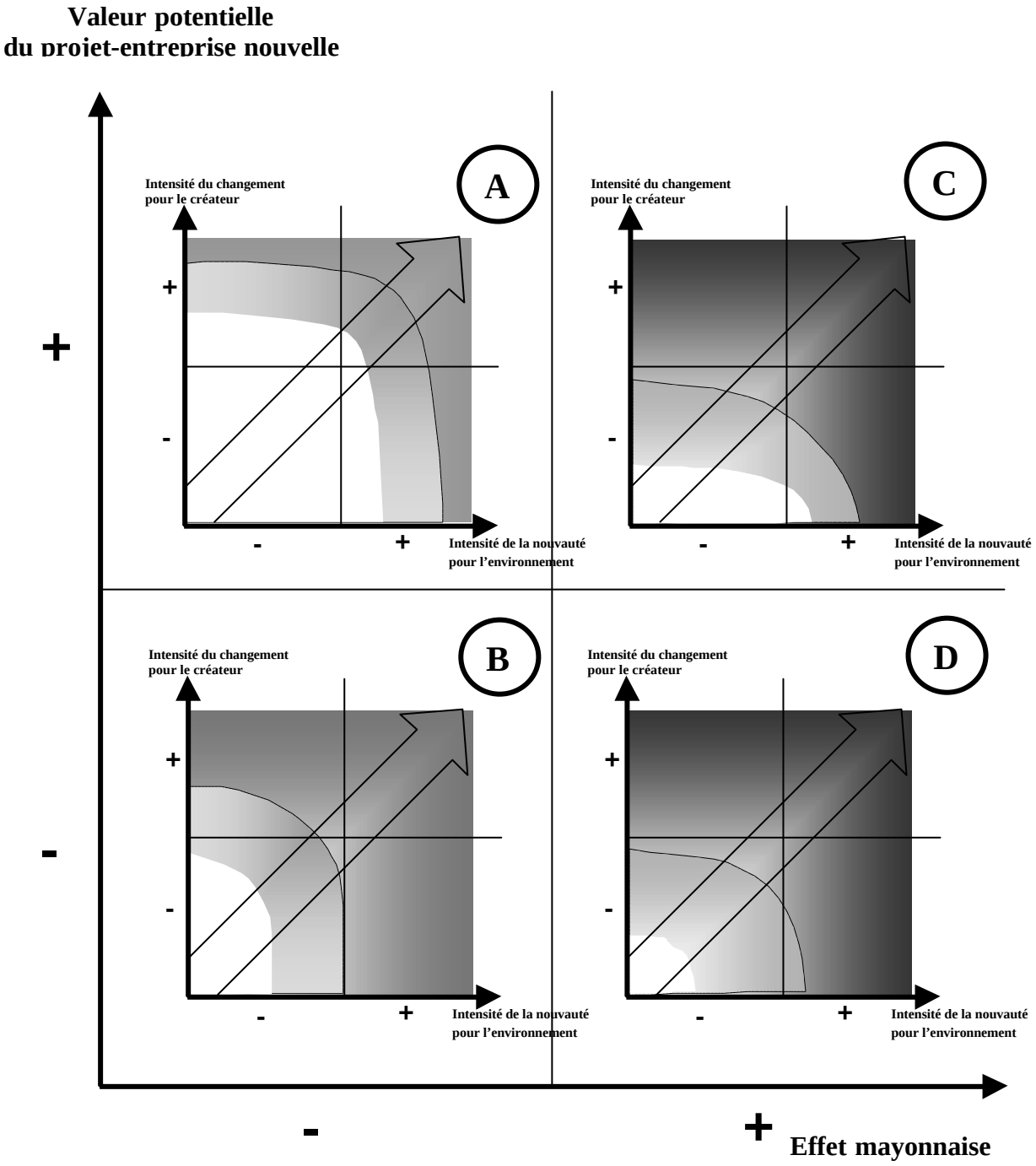
[1155] Schoonhoven et al montrent que les entreprises qui dépensent le plus d'argent lors des phases de montage et de démarrage du projet, sont celles qui démarrent, en définitive, le moins vite. Les explications avancées sont les suivantes : ces entreprises auraient des produits plus innovants ; elles tentent souvent de démarrer à des échelles plus importantes, ce qui rendrait plus problématique le décollage et amenuiserait les chances de survie. Une entreprise trop capitalisée au départ aurait ainsi moins de chance de réussir (résultats obtenus dans l'industrie des semi-conducteurs). Egge montre que ceux qui créent des entreprises de taille plus importante (en terme de CA et de personnel) rencontrent plus de difficultés que les autres pendant les premiers mois du lancement.
SCHOONHOVEN Claudia Bird, EISENHARDT Kathleen M. et LYMAN Kathleen (1990) ; EGGE Karl A. (1987) ; DELMAIRE Hervé (1984).

[1156] MINTZBERG Henry (1990), p. 49.

[1157] L'innovation se retrouve à la fois dans l'effet mayonnaise comme une des causes d'incertitude, dans la valeur et dans la forme mettant en évidence les sources d'incohérence. L'effet mayonnaise est une notion composite dont les éléments ne sont pas totalement homogènes du point de vue de l'apprentissage...

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 72. La réussite ou l'échec : une vision contingente



tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

(A) Les projets à faible potentiel de croissance

Ce sont des projets possédant une faible valeur et ne subissant pas l'effet mayonnaise. Du fait de leur taille restreinte, les possibilités d'apprentissage ne sont pas négligeables. L'énergie que déploie l'entrepreneur et les ressources cachées peuvent compenser les coûts des erreurs. Là, comme dans le cas suivant, la stratégie du potier est efficace. Cependant, l'innovation entraîne nécessairement une incertitude, des coûts de mise au point, des décalages... Aussi, la réussite n'est probable que s'il s'agit de création reproduction ou imitation. Dans ce dernier cas, les capacités d'apprentissage du créateur et l'importance des ressources relatives mobilisables (cachées ou non) seront des facteurs critiques.

(B) Les projets à fort potentiel de performances

Ces projets ont une grande valeur et ne subissent pas l'effet mayonnaise. De ce fait, ce sont ceux qui permettent le plus l'apprentissage, à la condition que la valeur puisse s'exprimer suffisamment rapidement. L'innovation aventure n'a de chances raisonnables de réussite que dans ce cas. Paradoxalement, une trop grande réussite au départ peut occulter la nécessité de l'apprentissage des techniques de gestion et de management[1158] et provoquer des difficultés pour le développement ultérieur de l'entreprise, si les avantages concurrentiels sont peu défendables.

(C) Le grand jeu

L'effet mayonnaise jouant, il devient nécessaire que le créateur maîtrise parfaitement la situation et qu'il soit reconnu pas ses partenaires potentiels. Les erreurs et les décalages sont fatals pour la réussite du projet. Les possibilités d'apprentissage sont donc très restreintes, la

[1158] Plus largement, Morin fait remarquer : "Nos aptitudes à solutionner peuvent pourtant se trouver stérilisées par leurs succès même : ainsi, une stratégie qui a réussi se transforme en recette programmée de connaissance, et l'esprit perd l'aptitude à affronter le nouveau et à inventer le nouveau. Plus largement, tout ce qu'on a acquis à partir d'un nouveau devenu ancien risque de se retourner contre le nouveau nouveau, et l'expérience acquise devient ainsi l'ennemie de l'expérience nouvelle".
MORIN Edgar (1986), p. 112.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

stratégie du potier n'est pas utilisable[1159]. Néanmoins, quelques réglages ou ajustements sont possibles. De ce fait, seules les créations reproduction ou les innovations exploitation ont quelques chances de succès.

(D) L'impasse

La faible valeur combinée avec l'effet mayonnaise rend impossible l'apprentissage. Ces projets ne peuvent réussir que lorsque la CSI de l'entrepreneur est parfaitement cohérente avec son projet tout au long du processus et qu'il n'y a pratiquement pas d'incertitude.

d) Le hasard

Tout au long du processus de création, le hasard[1160] est toujours présent. Il peut favoriser un projet[1161] ou, au contraire, provoquer son échec (son avortement), surtout lorsque les situations sont proches d'une bifurcation. Parmi les différentes acceptions du hasard[1162], nous en retiendrons deux[1163].

Le hasard défini "comme l'intersection de deux séries causales indépendantes"[1164] : la maladie du dirigeant ou un accident, la défaillance non prévisible d'un client important au mauvais

[1159] Ces développements permettent d'apporter un éclairage complémentaire à la controverse Ansoff / Mintzberg. Ceci rejoint d'ailleurs les propos d'Ansoff lorsqu'il écrit, à propos de l'attaque de Mintzberg concernant les approches rationnelles du management stratégique, : "Thus, the rational model becomes particularly important when the cost of fail trial is very high, as in the case of diversification by business firms".
ANSOFF Igor H. (1991), p. 457.

[1160] Le hasard ou la chance a été longtemps banni du vocabulaire scientifique. Ruelle s'interroge : "Le hasard, l'incertitude, la Fortune aveugle, voilà des concepts bien négatifs. N'est-ce pas là le domaine des diseuses de bonne aventure plutôt que celui des savants ?". Thom soutient souvent que le recours au hasard est une sorte de renoncement des scientifiques. Le hasard commence cependant à être pris en considération par des auteurs prestigieux dans le domaine du management. A titre d'exemple, Porter associe, dans un ouvrage récent, chance, innovation et entrepreneurs.
RUELLE David (1991), p. 13 ; THOM René (1990) ; PORTER Michael (1990).

[1161] QUINN James Brian (1988b), p. 8.

[1162] Nous nous appuyons ici sur les travaux d'Ekeland.
EKELAND Ivar (1990) ; EKELAND Ivar (1984).

[1163] Nous ne retiendrons pas le hasard probabiliste dans la mesure où le phénomène ne s'y prête pas.

[1164] EKELAND Ivar (1990), p. 167.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

moment (défaillances en chaîne), mais aussi des rencontres inopinées conduisant à réaliser une bonne affaire[1165]...

Le hasard par ignorance[1166] : a posteriori, il est possible de trouver une explication à ce qui s'est passé. Le marché n'était pas encore prêt à accepter l'innovation, la chute des prix sur le marché a bien une explication, le créateur a pu embaucher un collaborateur très efficace alors qu'il n'avait pas de connaissance du métier... C'est ce qu'Akrich et al mettent en évidence, pour les innovations, lorsqu'ils écrivent à propos de l'explication *ex post factum* : "Une fois ces certitudes, d'ailleurs provisoires, douloureusement acquises, l'affaire est instruite et le dossier est clos. C'est le moment que choisissent les donneurs de conseils pour s'abattre sur les pauvres innovateurs en difficulté"[1167].

Le hasard ou la chance interviennent particulièrement dans les environnements turbulents et/ou naissants[1168], lorsqu'il y a innovation, dépendance transitoire d'un client ou d'un fournisseurs, effet mayonnaise... Hasard et incertitude sont liés par définition. L'incertitude ne peut pas être éliminée, elle fait partie du phénomène comme Cantillon l'avait souligné. De ce point de vue aussi, le phénomène ne peut pas être considéré comme totalement déterminé.

3. Les dynamiques de la réussite ou du désengagement du système créateur/projet-entreprise nouvelle

Dans les développements précédents, nous avons exploré les conditions de réussite ou d'échec du projet-entreprise nouvelle. A présent, nous examinerons la dynamique de la réussite ou l'échec de la dialogique créateur/projet-entreprise nouvelle en nous appuyant sur le schéma présenté à la fin du chapitre VI. Pour ce faire, nous reprendrons aussi la métaphore des surfaces de catastrophes.

[1165] A propos de certaines découvertes scientifiques, Fleck écrit : "Des présuppositions fausses et des expériences irreproductibles peuvent, après bien des erreurs et des détours, donner naissance à une découverte importante. Les héros du drame ne peuvent nous expliquer comment les choses sont arrivées, ils rationalisent, ils idéalisent le cours des événements. Quelques témoins parlent de coïncidences heureuses, les plus sympathiques d'intuition et d'inspiration". Ce qui concerne les scientifiques nous semble aussi devoir s'appliquer aux créateurs d'entreprise, et ainsi jeter un doute sur les résultats des recherches basées sur des questionnaires administrés plusieurs années après la création de l'entreprise.
FLECK L. (1979), p. 76, (cité par KOHN Alexander (1990, p. 181).

[1166] EKELAND Ivar (1990), p. 164.

[1167] AKRICH Madeleine, CALLON Michel et LATOUR Bruno (1988), p. 6.

[1168] BARNEY J. (1986).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Les variables normale et d'éclatement doivent être reprécisées (non symétrie).

La variable normale devient la "pression pour le désengagement". Cette pression est d'autant plus importante que l'entreprise nouvelle ne permet pas au créateur d'atteindre ses objectifs : le gradient du pseudo-attracteur correspondant à sa situation de dirigeant est alors faible. Durant les premières années de la vie de la nouvelle entreprise, le créateur, se consacrant entièrement à son projet, n'a généralement pas le temps de rechercher ou de développer d'autres projets. De ce fait, le pseudo-attracteur correspondant à la situation actuelle (créateur dirigeant) demeure, le plus souvent, celui qui a le plus fort gradient. La pression pour le désengagement est aussi liée à la faisabilité du projet ou plutôt à sa viabilité. L'entreprise nouvelle peut rencontrer des difficultés qui contraindront le créateur à se désengager (dépôt de bilan...).

La variable d'éclatement demeure la résistance au changement. Elle peut s'analyser d'une manière analogue à la résistance au changement lors de l'engagement. Cependant, l'engagement du créateur dans son projet est d'ordinaire très élevé. Engagement financier (prêts personnels, capitaux investis, cautions bancaires...), engagement social (cautions et investissements financiers d'amis ou de membres de la famille, confiance accordée par certains clients ou fournisseurs, confiance des employés...), engagement psychologique (image de soi)... La résistance au changement est généralement très élevée durant la phase de démarrage de l'entreprise.

Chaque processus de création comporte un parcours particulier, nous en présenterons quelques archétypes.

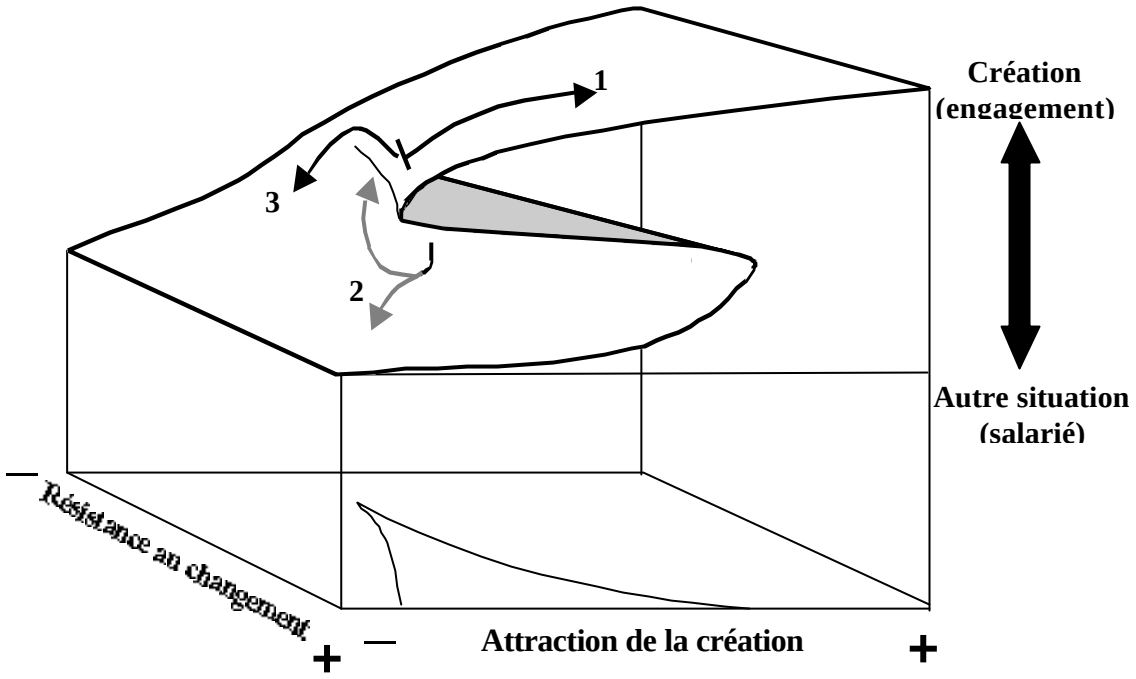
* *Les situations potentiellement chaotiques*

Dans ces cas, la pression pour le désengagement résulte, le plus souvent, de la non-viabilité de la nouvelle entreprise qui ne parvient pas à assurer ses équilibres financiers. De ce fait, l'entreprise est en situation de survie. L'entrepreneur en tire peu de satisfactions[1169]. Il ne peut cependant pas se désengager du fait de l'importance des résistances au changement (coûts de désinvestissement) et, souvent, de l'absence d'autre alternative d'emploi. Ces situations correspondent au cas de *résignation* et de *déception* mis en évidence au chapitre VI, mais elles peuvent également conduire au *désastre* lorsque la "nécessité" de persister conduit le créateur à accroître inconsidérément ses engagements.

[1169] MOURIAUX Marie-Françoise (1991).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 73. Les dynamiques potentiellement chaotiques



Ces situations sont fragiles et potentiellement évolutives et le hasard peut jouer un rôle important. A titre d'exemple, le schéma précédent présente différentes possibilités :

(1) le créateur peut, à force de travail et d'opiniâtreté et/ou de chance, redresser la situation ; il a procédé à des apprentissages, il a souvent modifié son projet... la situation évolue vers la satisfaction, voire la réussite totale ;

(2) il peut être contraint de cesser son activité, la situation peut devenir désastreuse[1170] (cas EC p. 294), mais il peut aussi tenter à nouveau l'aventure (rebond) ;

(3) il peut trouver des moyens de se désengager en douceur (vente de son affaire...), pour retrouver un emploi salarié ou tenter de créer une nouvelle entreprise. Le mini-cas suivant en est une illustration.

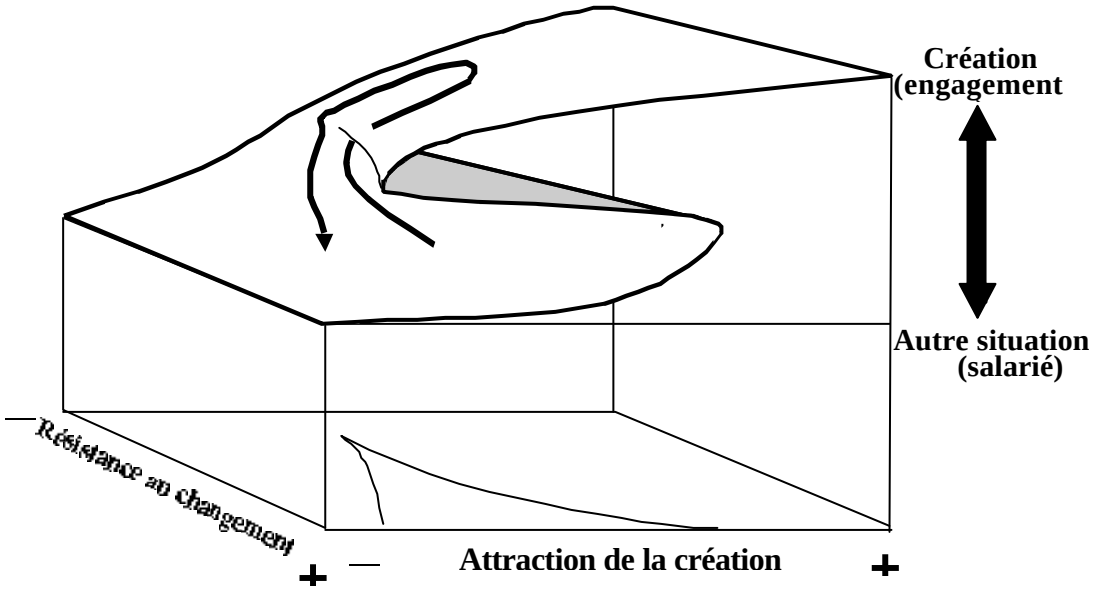
[1170] Les prêts personnels (indépendamment de leurs coûts cachés fiscaux et liés aux charges sociales) et les prêts assortis de cautions personnelles, facilitent l'engagement, mais ils augmentent les coûts de désengagement, provoquant en cas de difficultés des résistances favorisant la persistance et les ruptures catastrophiques. Certaines pratiques de prêts assortis de cautions limitées dans le temps (3 ans) peuvent se retourner contre les bailleurs de fonds : l'entrepreneur tentera de maintenir artificiellement en vie l'entreprise, de façon à ce que les cautions ne puissent plus être invoquées, creusant ainsi le passif.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Mini-cas FR
Ingénieur dans une grande entreprise industrielle, FR avait créé son entreprise dans le cadre d'une politique active d'essaimage. Le projet était de concevoir, de réaliser et de commercialiser des systèmes industriels innovants permettant d'accroître la qualité et la productivité de certains processus de fabrication. Ces systèmes devaient utiliser des technologies de pointe qui étaient, en partie, issues de l'entreprise essaimeuse. Au moment de la création, il y avait encore beaucoup à faire pour industrialiser le produit. Le coût de ces systèmes, leur caractère innovant, l'équivocité... provoquaient un effet mayonnaise. Il s'agissait en fait, pour le créateur, d'une innovation-aventure. Durant les deux premières années de la vie de l'entreprise, FR se perfectionna en gestion (formation continue) et développa son produit. L'entreprise assurait un fragile équilibre financier en réalisant des études pour son essaimeur et en limitant ses coûts de fonctionnement du fait de son installation dans une pépinière. Dans le cadre de sa formation en gestion, FR choisit naturellement son propre cas comme projet de fin d'étude, aidé par quelques collègues cadres dans des entreprises industrielles. Rapidement, le groupe mis en évidence les difficultés du projet : la valeur potentielle du projet était faible et l'effet mayonnaise élevé. De plus, en cas de réussite, l'avantage compétitif (technologies) semblait difficilement défendable face à de nouveaux entrants. FR se trouvait face à une alternative : investir massivement dans son projet (réalisation d'un premier système...) ou abandonner son projet. Il opta pour le désengagement. La société fut dissoute, aucun créancier ne fut lésé.

Cette aventure se soldait pour FR par des pertes financières limitées (si nous ne prenons pas en compte le manque à gagner correspondant à la faible rémunération qu'il s'était alloué durant ces deux années), mais aussi par l'acquisition de nouvelles compétences de management. Très rapidement, il retrouva un emploi qui lui permettait d'exploiter ses nouvelles compétences : il devint le directeur général d'une filiale d'un petit groupe industriel. Dans ce cas, plusieurs éléments se sont combinés pour permettre un désengagement en douceur : l'absence de pertes financières, des modifications de la CSIP du créateur prenant plus en compte les aspects économiques du projet, l'appui d'un groupe d'amis qui transformait un échec en un acte raisonné de saine gestion...

Figure 74. Une dynamique d'engagement et de désengagement : le cas FR



tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

** Les situations potentiellement stables*

Fort heureusement, toutes les créations d'entreprise n'aboutissent pas à des situations instables. Le créateur peut être satisfait par sa nouvelle situation, les performances de son entreprise répondant à ses attentes et étant suffisantes pour que sa survie soit assurée (*la satisfaction* et *la réussite totale*). La CSIP de l'entrepreneur va peu à peu se cristalliser dans cette nouvelle position. Cependant, la flexibilité financière de l'entreprise peut lui procurer une plus ou moins grande "manoeuvrabilité stratégique". En reprenant cette notion présentée au début de ce chapitre, la dialogique créateur/entreprise nouvelle sera dite manoeuvrante lorsqu'elle est capable de mobiliser des ressources et de l'énergie afin de créer du potentiel non nécessaire pour sa survie immédiate[1171]. La dialogique est non-manoeuvrante lorsque la totalité des moyens et des ressources disponibles est consacrée à sa survie. Le système doit réunir trois conditions interdépendantes pour être manoeuvrant :

- la dialogique créateur/entreprise nouvelle doit pouvoir mobiliser des moyens humains et financiers discrétionnaires, à tout moment si cela est nécessaire[1172] ;
- l'entrepreneur doit disposer du temps et de l'énergie nécessaires à consacrer à la création d'un potentiel nouveau ;
- l'environnement de la dialogique doit posséder des caractéristiques permettant à la dialogique créateur/entreprise nouvelle de disposer d'un minimum de liberté stratégique.

Lorsque la dialogique est manoeuvrante, le choix de l'entrepreneur (ses valeurs) sera déterminant pour la poursuite de la croissance. Mais les caractéristiques de l'entreprise et de l'environnement dans lequel elle se trouve le seront également : les opportunités de croissance, cohérentes avec la configuration stratégique instantanée de la dialogique, sont plus ou moins abondantes selon les secteurs d'activité et le positionnement de l'entreprise.

[1171] Possibilité de supporter le coût des erreurs liées à l'émergence et à la mise au point de quelque chose de nouveau pour l'organisation (produit, système de gestion...).

[1172] Ce qui implique généralement une bonne rentabilité permettant de disposer de capitaux propres suffisants, de pouvoir recourir à l'emprunt, et de pouvoir effectuer des dépenses non liées directement à l'exploitation courante qui ne seront pas une menace pour la survie immédiate de l'entreprise.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Ces développements illustrent le fait que la réussite, l'échec ou le développement des jeunes entreprises ne peuvent pas être totalement prévus en raison des bifurcations possibles. Les individus ne sont pas sûrs de leurs capacités à diriger avec succès une entreprise[1173]. Ils vont, en agissant, mesurer leurs performances, apprendre. Peut-on avancer l'hypothèse que ceux qui ont des résultats supérieurs à ce qu'ils escomptaient (expectations) vont, plus que les autres, s'engager dans la croissance (augmentation du niveau de leurs buts, augmentation de leur crédibilité dans l'environnement, augmentation de leur légitimité par rapport aux employés, capacité d'attirer les talents et les moyens nécessaires à la croissance...). A l'inverse.... La part du hasard qui peut être non négligeable dans la phase initiale de lancement de l'entreprise, peut placer l'entrepreneur dans une logique de réussite et de croissance ou, au contraire, dans une situation de survie provoquant une résignation ou un désengagement.

Remarques : terminons en donnant un bref aperçu de quelques conséquences de notre modélisation.

L'expérience du management comme facteur de réussite : un résultat surprenant de la recherche empirique est le fait que si l'expérience qu'a le créateur du métier ou du domaine d'activité semble être un facteur important associé au succès, ou du moins à la survie de son entreprise, il n'en est pas de même pour l'expérience du management ou de la gestion[1174]. Notre modélisation permet d'avancer plusieurs explications à ce phénomène. Les jeunes entreprises sont, pour la plupart, de petite dimension, aussi, si l'expérience du métier est importante pour le dirigeant, il n'en est pas forcément de même du management. A ce stade, les problèmes de délégation, d'organisation... ne sont pas cruciaux. L'entrepreneur peut tout contrôler lui-même. Ces problèmes ne deviendront critiques que plus tard, comme l'indiquent les différents travaux sur les stades de développement des entreprises. Statistiquement, il n'est donc pas étonnant, en tenant compte des échantillons étudiés, qu'il n'y ait pas de relation significative entre l'expérience du management et la réussite ou l'échec. Cette expérience ne serait un facteur critique pour le démarrage des jeunes entreprises que lorsqu'elles ont, dès le départ, une taille significative et une croissance rapide[1175]. L'apprentissage permettant à ceux

[1173] JOVANOVIC B. (1982).

[1174] Reuber et Fischer montrent que les résultats de la recherche empirique, concernant l'expérience du management des créateurs quant à la survie et aux performances des jeunes entreprises, sont contradictoires. Ceci est également confirmé en France par les études menées par la SOFARIS.
REUBER Rebecca et FISCHER Eileen (1992) ; CAUET Sylvie (1991).

[1175] Olson et Morris montrent que l'expérience du management est corrélée avec le succès pour les entreprises à forte croissance initiale. Les sociétés de capital risque qui s'intéressent à ce type de création, accordent une grande importance à l'expérience de management de l'entrepreneur et de son équipe.
OLSON Philip D. et MORRIS John S. (1990), p. 53 ; MACMILLAN Ian C., SIEGEL Robin et NARASIMHA Subba (1985).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

qui ont une croissance moins rapide, d'acquérir sur le terrain les compétences nécessaires[1176]. L'inexpérience du métier provoquerait des échecs au démarrage, l'inexpérience du management augmenterait les risques d'échec en cas de croissance rapide (les compétences du dirigeant doivent pourvoir évoluer suffisamment vite pour préserver la cohérence CSI/entreprise nouvelle). De plus, les typologies montrent que les créateurs possédant une plus grande expérience du management, créent des entreprises de taille plus importante (le pseudo-attracteur de la création doit avoir un gradient plus important que la situation actuelle du créateur), et ont des objectifs plus ambitieux. Les projets sont donc plus complexes, plus sensibles aux coûts des erreurs et comportent donc plus de risques. Accroître les compétences en management des entrepreneurs n'aurait ainsi que peu d'impact sur la survie des jeunes entreprises, mais augmenterait leurs capacités de développement.

R**enforcer les capitaux permanents des jeunes entreprises** : la recherche et la pratique montrent que les créateurs rencontrent de grandes difficultés à réunir les fonds nécessaires au lancement de leur entreprise. La sous-capitalisation est corrélée avec l'échec. Il paraît alors légitime de rechercher des moyens pour pallier ce manque de capitaux permanents. L'idée est simple : plus de capitaux permanents disponibles[1177] = plus de créations et moins d'échecs. Des dispositifs ont été mis en place, mais ils ne semblent pas suffisants pour beaucoup de créateurs et d'observateurs[1178]. Notre modèle permet de suspecter que le problème est plus complexe. La relation entre la capitalisation et la réussite n'est, peut-être, pas aussi directe et mécanique. Les créateurs qui parviennent à réunir des capitaux permanents (surtout des capitaux propres) conséquents sont d'abord ceux qui sont conscients de l'importance de la solidité financière d'une entreprise naissante ; ils sont donc, probablement, mieux préparés que les autres. De plus, ils développent des projets ayant plus de valeur et possèdent une CSI plus cohérente avec leur projet, ce qui leur permet de convaincre leurs partenaires. Enfin, ils possèdent souvent un réseau relationnel plus étoffé et plus pertinent avec leur projet. Faciliter l'accès au financement peut avoir un effet positif pour des projets qui ne pourraient démarrer par manque de capitaux (projets du type *fort potentiel de développement*, conduits par des créateurs ayant une CSI cohérente). Cependant, dans ces conditions, il serait étonnant que le financement ne puisse pas être trouvé auprès des sociétés de capital risque existantes[1179]. Le renforcement de ces dispositifs peut également avoir un effet pervers inattendu : augmenter le nombre des créations, mais multiplier les échecs. Rendre "trop facile" l'accès au financement,

[1176] DOUTRIAUX Jérôme (1992).

[1177] Dans le but de renforcer ces capitaux permanents, les différents partenaires (banques, Etat, collectivités territoriales, initiatives privées...) ont développé des outils spécifiques : sociétés de capital risque locales, prêts d'honneur, garanties de prêts... Ces différents moyens ne sont pas équivalents pour la survie de la jeune entreprise.

[1178] France Initiative Réseau a fait réaliser, récemment, une étude sur ce thème pour la région Rhône-Alpes.

[1179] Ceci n'est pas tout à fait vrai lorsque les besoins ne sont pas très importants (100 000 F par exemple).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

peut encourager des créateurs ayant une faible cohérence CSI/projet à tenter de lancer des projets de plus grande envergure, à effet mayonnaise plus marqué, qui ne tolèrent ni l'erreur, ni l'apprentissage. Dans ces cas, les difficultés rencontrées lors de la recherche de capitaux ont des effets vertueux[1180] : le créateur devra tenter d'améliorer la valeur de son projet, sera contraint de trouver des moyens (métis) pour limiter les dépenses et pour accélérer la mise en marché[1181]. Il devra aussi mieux comprendre les attentes des partenaires financiers... Tout ceci concourt à son apprentissage. Tout compte fait, le système actuel français ne semble pas devoir être modifié profondément[1182], si ce n'est pour le redressement des entreprises adolescentes viables rendues fragiles par des erreurs et des décalages.

L'appui à la création d'entreprise. Tout au long de ce travail, nous avons abordé incidemment ce thème qui fait partie de notre perspective de modélisation. Sans entrer dans le détail, nous souhaitons en aborder quelques aspects controversés. L'efficacité des structures d'appui est souvent mise en cause : permettent-elles d'accroître le nombre des créations et limitent-elles les échecs ? Il est nécessaire, tout d'abord, de souligner la dépendance de ces deux interrogations. Aider un créateur potentiel à formaliser son projet et à mieux l'évaluer (limiter l'écart entre la CSIP et la CSI...) peut le conduire à renoncer à un projet non-viable (cela aurait pu être le cas pour le cas FR (p. 363). L'action de la structure d'appui se concrétise alors par un avortement et, éventuellement, par un échec en moins. Les structures d'appui et d'accompagnement des créateurs (pépinières de projets ou d'entreprises) sont, en général, évaluées à partir du nombre d'entreprises créées, du taux de réussite de ces entreprises et du nombre d'emplois induits. Ceci les conduit à mettre en place un processus de sélection des candidats prenant en compte la qualité du créateur et de son projet. Cette logique conduirait, dans l'absolu, à ne recruter que des créateurs portant des projets ayant toutes les chances de réussite. Dans ces conditions, l'apport de la structure d'appui serait très limité (le projet est formalisé, il a déjà une grande valeur et la CSI du créateur est cohérente avec son projet). Heureusement, deux facteurs viennent modérer cet effet pervers. D'une part, les candidats ne sont pas en nombre suffisant (l'organisme est contraint d'admettre des candidats dont les projets sont moins avancés et moins cohérents), d'autre part, les candidats sont assez opportunistes pour présenter un projet qui a les aspects extérieurs souhaités. Fondamentalement, les dispositifs d'accompagnement (pépinières de projets) s'adressent à des créateurs qui n'ont pas encore formalisé leur projet et qui ne possèdent pas tous les atouts pour réussir[1183]. Ils ne s'adressent ni à ceux qui sont les mieux armés (ils n'en ont pas

[1180] Goldstein qui est lui même un entrepreneur ayant vécu cette situation, développe des arguments allant dans ce sens.
GOLDSTEIN Jerome (1984). Voire aussi : BUSKIRK Richard H. (1982).

[1181] Pour les entreprises technologiques, le perfectionnisme technique est souvent une cause d'échec.

[1182] BRUYAT Christian (1992), pp. 11-12.

[1183] D'où l'accroissement probable des renoncements, peut-être temporaires.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

besoin)[1184], ni à ceux qui n'auraient aucun atout[1185]. De ce fait, les critères utilisés pour évaluer ces organismes, s'ils sont exclusifs, ne nous paraissent pas adaptés. Notre modèle renforce l'idée, partagée par de nombreux professionnels aujourd'hui, que la réussite ne dépend pas des qualités et des savoir-faire du créateur, ni de la qualité du projet, mais de la cohérence entre la CSI du créateur et son projet. Le but de l'accompagnement est de favoriser cette cohérence et les apprentissages, non de fournir des études "clé en main" ou de juger le projet. L'accompagnateur ne doit pas être l'expert fournissant des solutions toutes faites (les siennes), ni celui qui attribue aux entrepreneurs des labels de qualité. Il doit aider le créateur à trouver ses propres solutions, quitte à ce que la solution choisie ne soit pas celle qu'il aurait préconisée[1186]. Son rôle est d'amener le créateur à se poser de nouvelles questions. Il va parfois complexifier le problème et, éventuellement, conduire à rechercher des raisonnements latéraux[1187] dans les situations paradoxales.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

[1184] Qui ont bénéficié de ce que nous pourrions appeler un incubateur naturel.

[1185] Si nous mettons à part les programmes, s'adressant à des populations en difficulté, qui ont pour but ultime la réinsertion.

[1186] "Process consultation is a set of activities on the part of the consultant that help the client to perceive, understand, and act upon the process events that occur in the client's environment".
SCHEIN Edgard H. (1987), p. 34.

[1187] DE BONO Edward (1970).

CONCLUSION

Ce travail s'inscrit dans le renouveau de l'intérêt de la communauté scientifique de l'entrepreneurship pour la construction théorique. Gartner et Gatewood, introduisant deux numéros récents de la revue Entrepreneurship Theory & Practice consacrés à la construction de modèles théoriques, écrivent : "We believe that model building has important consequences for entrepreneurship field. By generating models, the phenomenon of organization formation can no longer be imagined as an amorphous fog from which new organizations emerge wholly formed, but a series of events composed of specific factors that can be seen and studied"[1188]. Mais, les trois critères retenus pour juger de l'intérêt des modèles présentés sont : comprehensiveness, specificity et... **parsimony**. Le but demeure toujours de "trouver les quelques facteurs critiques"[1189] expliquant le phénomène dans la perspective classique. L'espoir d'aboutir à **un** modèle général est cependant abandonné au profit de modèles multiples qui permettraient de mieux comprendre le phénomène en l'examinant sous des facettes diverses. Bien que cette tentative nous apporte des éclairages intéressants, elle ne tient pas compte de la diversité et de la complexité des objets étudiés. Le débat risque ainsi de s'obscurcir encore.

En s'inscrivant dans une perspective constructiviste, notre modélisation se démarque de ce nouveau courant de recherche théorique se développant dans la communauté scientifique nord-américaine. Cependant, les perspectives systémique et classique ne nous paraissent pas contradictoires, elles sont complémentaires, en dialogique. Notre modèle, fondé sur une réflexion épistémologique, s'appuie très largement sur les travaux de recherche antérieurs. Il "absorbe" les modèles proposés notamment par Shapero, Pleinter, Watkins, Le Marois, Liles, Martin, Long et McMullan, et il permet d'apporter des éclairages nouveaux pour l'interprétation de certains résultats de la recherche empirique. De surcroît, il nous semble mettre particulièrement bien en évidence la diversité et les dynamiques des processus de

1188 GARTNER William B. et GATEWOOD Elizabeth (1992), p. 5.

1189 "Mais la science aujourd'hui n'est plus la science « classique ». Les concepts fondamentaux qui fondaient la « conception classique du monde » ont aujourd'hui trouvé leurs limites dans un progrès théorique que nous n'avons pas hésité à appeler métamorphose. L'ambition de ramener l'ensemble des processus naturels à un petit nombre de lois a elle-même été abandonnée. Les sciences de la nature décrivent désormais un univers fragmenté, riche de diversités qualitatives et de surprises potentielles. Nous découvrons que le dialogue rationnel avec la nature ne constitue plus le survol désenchanté d'un monde lunaire, mais l'exploration, toujours locale et élective, d'une nature complexe et multiple".
PRIGOGINE Ilya et STENGERS Isabelle (1979), p. 15.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

création d'entreprise. De ce fait, il correspond aux deux premiers critères édictés par Gartner et Gatewood pour juger de l'intérêt d'un modèle en matière d'entrepreneurship : "comprehensiveness" et "specificity". Il permet de mieux comprendre les conditions et les formes du déclenchement, de l'engagement et du devenir du processus de création d'entreprise, il montre que le système créateur/projet-entreprise nouvelle est susceptible d'apprendre, de se transformer, de s'auto-réorganiser : la CSIP du créateur et le projet/entreprise-nouvelle se modifiant, la cohérence de la dialogique évoluant. Bien que la dialogique créateur/projet-entreprise nouvelle soit contrainte par son environnement, par le poids de son histoire (décisions antérieures...), et que le hasard (main cachante...) soit toujours présent, cette auto-réorganisation ne peut pas être seulement considérée comme une réaction mécanique d'auto-adaptation. Elle est aussi le fruit d'une action consciente du créateur qui est l'acteur de l'histoire qu'il est en train d'écrire. De ce fait, les conditions initiales du système ne permettent pas d'expliquer totalement son évolution et de prévoir son devenir. Ce modèle n'a donc pas pour fonction d'expliquer pour prévoir, mais il fournit un cadre conceptuel et des outils permettant au créateur, par l'intermédiaire de son accompagnateur, d'améliorer l'efficacité et l'efficience de son processus de création, de renforcer son autonomie, d'être l'acteur d'une histoire qu'il construit plus que l'acteur d'un scénario qu'il découvre au fur et à mesure que l'histoire se déroule. Cette modélisation échappe au paradoxe de la recherche classique en matière d'entrepreneurship qui fait de l'entrepreneur la source ultime de valeur, tout en le considérant comme parfaitement déterminé. Le créateur redevient un acteur stratégique.

Réconcilier recherche et intervention constituait la toile de fond de notre travail, nous pensons avoir fait quelques pas significatifs dans ce sens.

Pour l'intervention, ce modèle correspond à : "Une conception qui consiste moins à expliquer le monde qu'à le comprendre suffisamment pour donner aux acteurs des moyens accrus de le changer de façon plus efficace, efficiente et lucide"[1190]. En l'état, il est un appareil à systémographier des situations concrètes de création d'entreprise se situant dans notre problématique. Pour l'accompagnement d'un créateur particulier, il permet, tout au long du processus, d'arbitrer entre des contradictions éventuelles ou des paradoxes (gestion constructive des contradictions[1191]) : une recherche d'augmentation de la valeur du projet peut conduire à accroître l'effet mayonnaise, à diminuer la cohérence CSI/projet tout en limitant les possibilités d'apprentissage. Ce modèle invite le créateur et son accompagnateur à faire un effort de créativité, à reformuler la situation : "l'accent se déplace de l'analyse à la catalyse"[1192].

1190 MARTINET Alain Charles (1990), p. 21.

1191 Pour une synthèse récente voir : JOFFRE Patrick et KOENIG Gérard (1992), pp. 167-184.

1192 JOFFRE Patrick et KOENIG Gérard (1992), p. 184.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Plus largement, pour la mise au point de procédures d'appui à la création d'entreprise, il fournit un cadre tenant compte de la diversité et de la complexité du phénomène : selon le lieu, l'époque, les populations et les projets visés, les variables critiques d'action peuvent se situer à des points et à des stades différents dans le processus. **Le modèle ne donne pas directement des solutions, il est un conceptacle permettant aux acteurs de mieux poser les problèmes et de déterminer des stratégies d'intervention plus contingentes et, donc, plus efficaces.**

Pour la recherche, l'ensemble de ce travail est un outil destiné à générer des problématiques plus rigoureuses et moins mutilantes, aussi bien dans le cadre constructiviste que positiviste. Dans le cadre classique, il devrait contribuer à la conception de projets de recherche tenant mieux compte de la diversité potentielle du phénomène, de son dynamisme, et des différentes interactions, de manière à assurer une plus grande validité des résultats obtenus, dans une optique nécessairement contingente[1193]. Pour la recherche s'inscrivant dans le paradigme constructiviste, notre modèle peut être considéré comme **un "générateur" de modèles instrumentés, spécifiques à des contextes ou à des situations particulières.** Il est un modèle général canonique.

Toutefois, ce modèle reste encore largement à développer et à exploiter, il est une trame rudimentaire, mais aussi, du moins nous l'espérons, une avancée pour la compréhension du phénomène. La forme de ce travail constitue sa limite la plus importante. Représenter un système complexe à l'aide d'un exposé discursif amène nécessairement à avoir recours à des compromis privilégiant l'analyse à l'articulation. Les formes utilisant des représentations spatiales, si elles permettent de simplifier et de rendre plus intelligible l'exposé, conduisent à occulter, pour une large part, la complexité du système et les dialogiques. A titre d'exemple, ce que nous avons appelé, provisoirement, l'effet mayonnaise est en réalité une notion composite, un système, dont chaque unité active entretient des relations avec d'autres unités actives faisant partie du système créateur/projet-entreprise nouvelle.

La création d'entreprise comme, plus généralement, l'entrepreneurship, sont des phénomènes que la science classique ne peut pas approcher d'une manière satisfaisante du fait de leur complexité, de l'apparition du nouveau dans un processus de changement. Le nouveau paradigme de la pensée complexe, la "scienza nuova", proposé par Morin et Le Moigne, devrait permettre au domaine de progresser. Mais, pour nous, cette rupture paradigmatique ne pourra être réalisée que par le développement conjoint et tourbillonnaire :

[1193] Production d'hypothèses plus réalistes (certains axiomes de notre modèle pourraient faire l'objet de tentatives de réfutation ou de validation), constitution d'échantillons plus raisonnés et plus homogènes au regard des hypothèses à tester, construction de protocoles de recherche plus attentifs aux circonstances et au moment de la mesure...

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

- d'une demande sociale qui renoncerait à la recherche de recettes ou de solutions simples et définitives, pour admettre que la recherche ait pour fonction de fournir des instruments destinés au pilotage des processus ;
- de soubassements épistémologiques et théoriques solides (la noosphère de Morin) : de ce point de vue, la critique des modalités de la science classique et les contributions pour une science nouvelle sont déjà largement développées par Morin, Le Moigne, Simon... ;
- de modèles généraux canoniques appliqués à des objets et à des projets particuliers : notre travail est une contribution allant dans ce sens ;
- d'outils et de techniques permettant l'instrumentation de ces modèles canoniques, les rendant plus opérationnels, autorisant l'accumulation du savoir, rendant possibles des confrontations avec le terrain et améliorant la communication.

Ces différentes conditions ne nous semblent pas encore toutes réunies. Les révolutions paradigmatiques, comme les innovations, sont le résultat de l'interaction de facteurs multiples. Technologie et science entretiennent des relations en dialogique, la science est tributaire de la technologie, mais la technologie est "appelée", pour partie, par la science. La scienza nuova se trouve aujourd'hui, à notre avis, dans la situation où se trouvait la météorologie avant l'apparition des ordinateurs, dans l'incapacité de progresser rapidement du fait de la quasi-impossibilité des processus d'accumulation. Sans autres outils que son cerveau, forcément limité, et sa feuille de papier, le chercheur est amené à procéder à de longues maturations[1194], dont les résultats enchevêtrés ne sont que difficilement appropriés par le lecteur ou l'utilisateur qui doit mémoriser et, en partie, articuler lui même une architecture complexe. Les technologies permettant la construction et la communication de la pensée complexe ne sont pas encore réellement sorties des laboratoires[1195] (représentations de cartes cognitives, systèmes experts utilisant des logiques floues ou la théorie des possibilités[1196], images de synthèse et mondes virtuels, réseaux neuronaux[1197]...), quand elles ne sont pas encore au

[1194] Ces maturations ne sont réellement productives que chez ceux qui, comme Morin ou Le Moigne, ont acquis, au cours du temps, une sorte de connaissance encyclopédique et/ou une connaissance intime d'un phénomène. Ce qui n'est pas sans inconvénients puisque cela interdit pratiquement aux jeunes chercheurs, qui sont souvent les plus imaginatifs, d'utiliser ces approches.

[1195] CNRS (1993), pp. 51-54.

[1196] DUBOIS Didier et PRADE Henri (1991).

[1197] RITSCHARD Gilbert et SIGHED Djamel A. (1992).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

stade du projet ou de l'imaginaire (idéographie dynamique[1198]). Ces technologies, déjà en exploration ou à inventer, devraient fournir les outils de conception, de formalisation et de communication, permettant au nouveau paradigme de la pensée complexe d'entrer dans un processus d'accumulation, en dialogique avec la science classique. Ce changement de paradigme s'accompagnera, nécessairement, d'un changement profond dans les modes de production de la recherche : développer des modèles instrumentés exigera des moyens humains[1199] et matériels considérables, rapprochant ainsi les sciences sociales des sciences "dures".

Notre travail est donc "daté", il est nécessairement provisoire. Bien que nous ayons des convictions, nous n'avons aucune certitude que ce nouveau paradigme pourra réellement se développer en s'opérationalisant (dans un avenir proche à l'échelon humain). Mais nous sommes convaincus qu'avec les moyens de la science classique, nos connaissances en matière de création d'entreprise et nos pratiques d'accompagnement ne pourront guère progresser (rendements décroissants). Si le nouveau paradigme ne progresse pas, notre travail aura au moins servi à tracer un cadre théorique qualitatif pour la création d'entreprise. Si l'instrumentation devient possible, alors cette modélisation pourra prendre toute sa dimension.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

[1198] L'ouvrage de Lévy, dont le sous-titre est révélateur : "vers une imagination artificielle", illustre parfaitement ceci. Lévy écrit : "L'idéographie dynamique n'est donc pas conçue comme une pure et simple projection de l'imaginaire de ses explorateurs sur les écrans, mais bien plutôt comme une technologie intellectuelle d'aide à l'imagination. D'un côté, l'idéographie dynamique traduira, sémiotisera et réifiera les quasi-objets indéterminés de l'imagination ; d'autre part, elle fabriquera des signes destinés à être introjectés et repris par l'activité imaginante des sujets et des collectifs". Lévy indique qu'en 1991 l'idéographie dynamique n'est encore qu'un objet imaginaire.
LEVY Pierre (1991), p. 75.

[1199] Pour émerger, le nouveau paradigme devra nécessairement mobiliser autour d'un même projet des chercheurs issus d'univers cognitifs différents (utilisateurs, spécialistes du domaine concerné, spécialistes de l'intelligence artificielle, des images de synthèse...).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AAKER David A., *Strategic market management*, Wiley, 1984.

ABELL D.F., Strategic windows, *Journal of marketing*, July 1978, p. 21-26.

ABELL D.J., *Defining the business: The starting point of strategic planning*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1980.

ACS Zoltan J. et **AUDRETSCH David B.**, *Innovation and small firms*, Cambridge, MIT Press, 1990.

AKRICH Madeleine, **CALLON Michel** et **LATOUR Bruno**, A quoi tient le succès des innovations, premier épisode : l'art de l'intéressement, *Gérer et Comprendre*, n° 11, juin 1988, p. 4-17.

ALBERT Philippe et **MOUGENOT Philippe**, La création d'entreprises High-tech, *Revue Française de Gestion*, n° 68, mars avril mai 1988, p. 106-118.

ALBERT Philippe, **GRANDGUILLOT Alain**, **RAMUS Vincent** et **SALMON Pierre**, *Les pépinières d'entreprises*, ANCE-DATAR, 1989.

ALBERT Philippe, *Peut-on réellement aider les nouveaux entrepreneurs ?* , Premier colloque national ELAN, 22 novembre 1990.

ALBERT Philippe, **FOURNIER Roger** et **MARION Stéphane**, Developing entrepreneurial attitudes and management competence among scientists: the group ESC Lyon's experience, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol 3 n° 4, 1991, p. 349-362.

ALDRICH Howard et **ZIMMER Catherine**, Entrepreneurship through social network, In *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger, 1985, p. 3-23.

ALDRICH Howard et **AUSTER Ellen R.**, Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications, *Research in organization behavior*, vol 8, 1986, p. 165-198.

ALDRICH Howard, **ROSEN Ben** et **WOODWARD William**, The impact of social networks on business founding and profit: a longitudinal study, in Frontiers *of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1987, p. 154-168.

ALDRICH Howard E., **KALLENBERG A.**, **MARSDSEN SP.** et **CASSEL J.**, In pursuit of evidence: sampling procedure for locating new business, *Journal of Business Venturing*, vol 4, 1989, p. 367-386.

ALDRICH Howard E., Using an ecological perspective to study organizational founding rates, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 14 n° 3, 1990, p. 7-24.

ALPAR Paul et **SPITZER Daniel jr.**, Response behavior of entrepreneurs in a mail survey, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 14 n° 2, 1989, p. 31-44.

AMSTERDAMSKI et al, *La querelle du déterminisme*, Le débat, Gallimard, 1990.

ANASTASSOPOULOS J.P., **BLANC G.**, **NIOCHE J.P.**, **RAMANANTSOA B.**, *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, Gestion PUF, 1985.

ANCE, *Créer ou reprendre une entreprise - Méthodologie et guide pratique*, ANCE et Editions d'Organisation, 1982, (édition 1990).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

ANCE, *Aspects de la démographie des entreprises*, ANCE., 1984.

ANCE, *Les créateurs d'entreprises*, ANCE, 1988.

ANDREWS Kenneth, *The concept of corporate strategy*, Homewood Ill., Dow-Jones-Irwin, 1971.

ANSOFF Igor, *Strategic Management*, MacMillan Press, 1979.

ANSOFF Igor, Managing discontinuous strategic change, in *Understanding and Managing Strategic Change*, I. Ansoff, A Bosman et P. Storm eds, North-Holland Publishing Company, 1982, p. 5-31.

ANSOFF Igor, *Implanting strategic management*, Prentice Hall, 1984.

ANSOFF Igor, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1989, (Corporate strategy 1965).

ANSOFF Igor, Critique of Henry Mintzberg's "The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, vol 12, 1991, p. 449-461.

ARENA Richard, Mésoanalyse et théorie de l'économie industrielle, In *Economie industrielle problématique et méthodologie,* ADEFI, 1982, p. 21-40.

ARGYRIS Chris, *Reasoning, learning and action*, Jossey Bass, 1982.

AROCENA J., **BERNOUX P.**, **MINGUET G.**, **PAUL-CAVALLIER M.**, **RICHARD P.**, *La création d'entreprise, un enjeu local*, Notes et études documentaires n° 4709-4710, La Documentation Française, mars 1983, 136 pages.

ARON Raymond, *Dix-huit leçons sur la société industrielle*, Gallimard, 1986 (1962).

ATLAN Henri, *Entre le cristal et la fumée*, Editions du Seuil, 1979.

AUDRETSCH David B., *New-firms survival and the technological regime*, Paper presented at RENT IV Conference, Cologne, 1990, 29 pages.

AVENIER Marie-José, Complémentarité et fragilité des méthodes de recherche en gestion, in *Méthodologies fondamentales en gestion*, ISEOR FNEGE, 1985, p. 23-52.

AXELROD R., *The structure of decision: cognitive maps of political elites*, Princeton University Press, 1976.

BACHELARD G., *La psychanalyse du feu*, Paris, Gallimard, 1937.

BAGBY Ray D., Entrepreneurship journals: what determines quality? , in *Frontiers of Entrepreneurship Research,* Babson College, 1991, p. 667-680.

BAIN Joe S., *Barriers to new competition*, Harvard University Press, Cambridge, Mass, (ed 1965), 1956.

BANDURA Albert, *The social foundations of thought and action*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1986.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

BARNARD Chester I., *The functions of executive*, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1962.

BARNEY J., Strategic factor markets: expectation, luck, and business strategy, *Management Science*, vol 32, 1986, p. 1241-1241.

BARRETT Lee A. et **CAMMANN Cortlandt**, Transitioning to change: lessons from NSC, in *New futures: the challenge of managing corporate transitions*, John Kimberly et Robert Quinn eds, Down Jones-Irwin, Homewood, 1984, p. 218-239.

BARREYRE Pierre-Yves, *L'impartition, politique pour une entreprise compétitive*, Hachette, 1968.

BARREYRE Pierre-Yves, *Stratégie d'innovation dans les moyennes et petites industries*, Hommes et Techniques, 1975.

BARREYRE Pierre-Yves et **LENTREIN Didier**, La participation des services achat à l'innovation dans les grandes entreprises industrielles : approche organisationnelle et problématique managériale, in *Futur et Gestion de l'Entreprise*, IAE de Poitiers, 1987, p. 29-41.

BARTOLI A. et **HERMEL P.**, *Le développement de l'entreprise - Nouvelles conceptions et pratiques*, Economica, 1989.

BASTIEN Claude, Modèles de résolution de problèmes, In *Psychologie cognitive modèles et mèthodes*, Caverni J.P., PUG, 1988, p. 27-39.

BATESON Gregory, *Vers une écologie de l'esprit*, Editions du Seuil, 1977.

BATY Gordon B., *Entrepreneurship-playing to win*, Reston, Va: Reston, 1974.

BAUMOL William J., Entrepreneurship in economic history, *American Economic Review*, 58, mai 1968, p. 64-71.

BAUMOL W. J., **PANZAR J.** et **WILLIG R.**, *Contestable markets and the theory of industrial structure*, San Diego, Harcourt Brace Jovanovich, 1982.

BAUMOL William J., Toward operational models of entrepreneuship, in *Entrepreneurship*, Joshua Ronen ed., Lexington book, 1983, p. 29-48.

BEARSE Peter J., A study of entrepreneurship by region and SMSA size, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1982, p. 78-112.

BEAUD Michel, *Histoire du capitalisme*, Editions du Seuil, 4e édition, 1990.

BECCATINI G., *Some thoughts on the Marshallian industrial districs as a socio economic notion*, Communication présentée au colloque de Florence du groupe international des PME, BIT, mars 1989.

BECKER Thomas E et **SEXTON Donald E.**, The entrepreneurial spirit as a profile of commitment: an explication of the propensity for growth, in *Comptes Rendus du 34e Congrès International du Conseil International de la Petite Entreprise* (ICSB), Québec 1989, p. 333-348.

BEDEIAN Arthur G., Research note and communications - Choice and determinism: a comment, *Strategic Management Journal*, vol 10 n° 7, 1990, p. 571-573.

BEER Michael, *Organization change and development: a system view*, Santa Monica, Goodyear Publishing Company, 1980.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

BEGLEY T.M. et **BOYD D.P.**, Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses, *Journal of Business Venturing*, vol 2 n° 1, 1987, p. 79-93.

BELLU Renato, Entrepreneurs and managers: are they different?, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1988, p. 16-30.

BELLU Renato, **DAVIDSSON Peer** et **OLDFARB Connie**, Toward a theory of entrepreneurial behaviour: empirical evidence from Israel, Italy and Sweden, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol 2 n° 2, 1990, p. 195-209.

BENOUN Marc et **SENICOURT Patrick**, L'équilibre financier de l'entreprise naissante, *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1977, p. 98-112.

BERNARD-WEIL Elie, *Précis de systémique ago-antagoniste*, L'interdisciplinaire, 1988.

BERNE E., *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Paris, Tchou, 1985.

BERRY Michel, *Connaissance et action de la balistique à la maï eutique*, Communication au colloque international d'HEC Montréal du 9 au 13 juin 1986.

BERTONECHE Marc et **VICKERY Lister**, *Le Capital Risque*, Que sais-je, N°2344, 1987.

BIGATA Georges, Un portrait des travailleurs indépendants, *Economie et Statistique*, novembre 1988, p. 39-44.

BIGELOW John, A catastrophe model of organizational change, *Behavioral Science*, vol 27, 1982, p. 26-42.

BIRCH David L., *Job Creation in America*, The Free Press, Macmillan, 1987.

BIRD Barbara et **JELINEK Mariann**, The operation of entrepreneurial intentions, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 13 n° 2, 1988, p. 21-30.

BIRD Barbara, Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention, *Academy of management Review*, vol 13, 1988, p. 442-453.

BIRD Barbara, *Entrepreneurial behavior*, Scott Foresman and Company, 1989.

BIRD Barbara, The operation of intentions in time: the emergence of the new venture, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 17 n° 1, 1992, p. 11-20.

BIRLEY Sue, Finding the new firm, *Proceeding of the Academy of Management Meetings*, vol 47, 1984, p. 47-64.

BIRLEY Sue, The role of networks in the entrepreneurial process, *Journal of Business Venturing*, vol 1, 1985, p. 107-117.

BIRLEY Sue et **WESTHEAD Paul**, A comparison of new firms in "assisted" and "non assisted" areas in Great Britain, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol 4 n° 4, 1992, p. 299-338.

BLAU P.M. et al, Occupational choices: a conceptual framework, *Industrial and Labor Relations Review*, vol 9, 1956, p. 531-543.

BLUEDORN A., Entrepreneurship and the strategic time horizon, *Paper presented at the Academy of Management*, New Orleans, 1987.

BOIREL R. et al, *Les théories de l'action*, Hachette, 1972.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

BOUCHIKHI Hamid, Apprendre à diriger en dirigeant, *Gestion*, Novembre 1991, p. 56-63.

BOURDIEU Pierre, Le champ scientifique, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 2-3, 1976.

BOURDIEU Pierre, *Le sens pratique*, Les Editions de Minuit, 1980.

BOUTINET Jean-Pierre, *Anthropologie du projet*, PUF, 2° ed, 1992.

BOYD David P. et **GUMPER David E.**, The effects of stress on early-stage entrepreneurs, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1983, p. 180-191.

BOYD David P. et **GUMPER David E.**, The lonliness of the start-up entrepreneur, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1984, p. 478-495.

BRAUDEL Fernand, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, Tome 3, Les jeux de l'échange, Armand Colin, 1979.

BRAUDEL Fernand, *La Méditerranée et le monde méditerranéen à l'époque de Philippe II*, Armand Collin, huitième édition, 1987 (1949).

BRENNER O.C., **PRINGLE Charles D.** et **GREENHAUS Jeffrey H.**, Perceived fulfillment of organizational employment versus entrepreneurship: work values and career intentions of business college graduates, *Journal of Business Management*, vol 29 n° 3, 1991, p. 62-74.

BRENNER Reuven, Entrepreneurship and business venture in the new commonwealth, *Journal of Business Venturing*, vol 7 n° 6, 1992, p. 431-440.

BROCHIER Hubert, Les théories économiques sont-elles réfutables, *Problèmes Economiques*, numéro 2121, 19 avril 1989, p. 3-7.

BROCKHAUS R.H., Psychological and environmental factors which distinguish the successful from unsuccessful entrepreneur: a long study, *Academy of Management Proceedings*, 1980, p. 368-372.

BROCKHAUS Robert H. et **HORWITZ Pamela S.**, The psychology of the entrepreneur, in *The Art and Science of Entrepreneurship*, D. L. Sexton et R. W. Smilor, Ballinger Publishing Company, Cambridge Ma, 1986, p. 25-48.

BROCKHAUS Robert H. et **POHLMAN Randolph A.**, Entrepreneurship research populations - Who are they ?, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1987, p. 22-23.

BROPHY David, **AMONSEN Edwin** et **BONTRAGER Philip**, Analysis of structuring and pricing of venture capital investment proposals, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1982, p. 358-395.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

BRUDERL Joseph et **SCHUSSLER Rudolf**, Organizations mortality: the liabilities of newness and adolescence, *Administrative Science Quaterly*, vol 35, 1990, p. 530-547.

BRUN François, **MOURIAUX Marie-Françoise** et **SCHMIDT Nicolas**, *Créations d'entreprises : le cas de la Picardie*, Centre d'Etudes de l'Emploi, Dossier de Recherche n° 34, septembre 1990.

BRUNO Albert V. et **TYEBJEE Tyzoon T.**, The environment for entrepreneurship, in *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Kent, Sexton et Vesper eds, Prentice-Hall, 1982, p. 288-307.

BRUNO Albert V., **LEIDECKER Joel K.** et **HARDER Joseph V.**, Why firms fail?, *Business Horizons*, mars-avril 1987, p. 50-58.

BRUNO Albert V., **MCQUARRIE Edward F.** et **TORGRIMSON Carol G.**, The evolution of new technology ventures over 20 years: Patterns of failure, merger and survival, *Journal of Business Venturing*, vol 7 n° 4, 1992, p. 291-302.

BRUTER C.P., *Les architectures du feu, considérations sur les Modèles*, Dunod, 1984.

BRUYAT Christian et **CARNET Gérard**, *Les créateurs d'entreprises industrielles*, CEFAGI, N° 5.111, 1976.

BRUYAT Christian, Maîtriser l'essaimage peut être une condition importante de l'efficacité future de l'entreprise, in *Futur et Gestion de l'Entreprise*, IAE de Poitiers, 1987, p. 233-243.

BRUYAT Christian et **HUMBLOT Thierry**, *L'appui à la création d'entreprises (Rhône-Alpes 89)*, SAFIR, 1990.

BRUYAT Christian, *Le système d'appui à la création et à la reprise d'entreprises : Rhône-Alpes 1992*, SAFIR, 1992, 133 pages.

BURELL Gibson et **MORGAN Gareth**, *Sociological paradigms and organisational analysis*, Heinmann, 1979, (Gower 85).

BURTON Dean V., A network method in the management of innovative start-ups, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1983, p. 139-156.

BUSKIRK Richard H., The dangers of overcapitalization in the start up stage, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1982, p. 425-429.

BUTLER John E. et **HANSEN Gary S.**, Network evolution, entrepreneurial success, and regional development, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol 3 n° 1, 1991, p. 1-16.

BYGRAVE William D., The Entrepreneurship paradigm (II): chaos and catastrophes among quantum jumps?, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 14 n° 2, winter 1989, p. 7-30.

BYGRAVE William D. et **HOFER Charles W.**, Theorizing about Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 16 n° 2, winter 1991, p. 13-22.

BYGRAVE William D. et **HOFER Charles W.**, Researching Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 16 n° 3, 1992, p. 91-100.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

CALLIES Jean-Marie, Une entreprise sur deux disparaît avant cinq ans, *Economie et Statistique*, Novembre 1988 (a), p. 45-50.

CALLIES Jean-Marie, Quatre entreprises sur dix créées depuis 1981, *Economie et statistique*, janvier 1988 (b), p. 3-12.

CALLIES Jean-Marie, Etre employeur. Une décision inscrite dans le projet de l'entreprise, *Economie et Statistique*, mars 1989 (a), p. 3-9.

CALLIES Jean-Marie, Création d'entreprises et création d'emplois, *Problèmes Economiques*, n° 2135, juillet 1989 (b), p. 10-14.

CALORI Roland, **JOHNSON Gerry** et **SARNIN Philippe**, Schéma de référence des dirigeants : comparaison France - Grande-Bretagne, in *Perspectives en management stratégique*, Economica, 1992, p. 62-96.

CARLAND J.W, **HOY F.** et **CARLAND J.A.C.**, « Who is an Entrepreneur ? » is a question worth asking, *American Journal of Small Business*, vol 12 n° 4, 1988, p. 33-39.

CARRIERE Jean-Bernard, La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique, *Revue Internationale PME*, vol 3 n° 3-4, 1990, p. 301-325.

CASPAR P., **GRINDA J.R.** et **VIALLET F.**, *Créez vous même votre entreprise. Pourquoi ? Comment ?* , Les Editions d'Organisation, 1987.

CASRUD Alan L., **OLM Kenneth W.** et **EDDY Georges G.**, Entrepreneurship research in quest of a paradigm, in *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger, 1986, p. 367-378.

CASRUD Allan, Social science disciplines and entrepreneurship research, In *Understanding Entrepreneurship*, R. Peterson et K. Ainslie eds, Kendall/Hunt Publishing Company, 1988, p. 27-35.

CASRUD Alan L. et **JOHNSON Robyn W.**, Entrepreneurship: a social psychological perspective, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol 1 n° 1, 1989, p. 21-31.

CASSON Mark, *L'entrepreneur*, Economica, 1991 (Traduction de : The Entrepreneur: an Economic Theory, Oxford Blackwell, 1982).

CASTAGNE Maurice, **LAMOURI Samir** et **SARTORI Dominique**, *Définition d'une stratégie de formation des futurs entrepreneurs et développement d'outils pédagogique*s, Rapport de synthèse 2, Institut National Polytechnique de Lorraine, décembre 1988.

CASTORIADIS Cornelius cité par DUPUY, In *L'auto-organisation*, Colloque de Cerisy, Editions du Seuil, 1983.

CASTORIADIS Cornelius, La logique des magmas et la question de l'autonomie, In *L'auto-organisation*, Colloque de Cerisy, Editions du Seuil, 1983, p. 421-443.

CAUET Sylvie, Radiographie de la création d'entreprise, *SOFARIS La Lettre*, n° 13, juillet-août-septembre 1991.

CAVES R.E. et **PORTER M.E.**, From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, *Quaterly Journal of Economics*, n° 91, 1977.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

CEDAG, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica, 1987.

CENTO BULL Anna, **PITT Martyn** et **SZARKA Joseph**, Small firms and industrial districts, structural explanation of small firm viability in three countries, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol 3 n° 1, 1991, p. 83-99.

CEPME, *Actualité du CEPME*, n° 17 Septembre 1989.

CHALMER ALAN F., *Qu'est-ce que la Science ?* , Editions de la découverte, Sciences et Société, 1988, (1° ed en Anglais 1976).

CHANDLER A.D., *Strategy and structure: Chapters in the history of Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridges, Mass, 1962.

CHANDLER Gaylen N et **HANKS Steven H.**, How important is experience in highly similar field? , in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1991, p. 1-10.

CHELL Elizabeth, The entrepreneurial personality: a review and some theorical developments, in *The survival of small firms*, J. Curran, J. Stanworth and D. Watkins eds, Gower P. C., 1986, p. 102-119.

CHOTIGEAT T., **BALSMEIER Phillip W.** et **STANLEY Thomas O.**, Fueling Asian immigrant'entrepreneurship: a source of capital, *Journal of Business Management*, vol 29 n° 3, 1991, p. 50-61.

CHRISMAN James J., **CASRUD Alan L.**, **DECASTRO Julio**, **HERRON Lanny**, Assistance needs of male and female pre-venture entrepreneurs, in *Comptes Rendus du 34e Congrès International du Conseil International de la Petite Entreprise* (ICSB), Québec 1989, p. 55-70.

CHURCHILL Neil C. et **LEWIS Virginia L.**, The five stages of small business growth, *Harvard Business Review*, mai juin 1983, p. 30-50.

CHURCHILL Neil C., Entrepreneurs and their enterprises: a stage model, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1983, p. 1-22.

CIASTKOWSKI Joan et **BAILEY John**, Social entrepreneurship as a stimulus to new venture creation the results of an australian action research study, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1990, p. 504-519.

CINOTTI G, **CINI M.**, **DE MARIA M.** et **JONA-LASINIO G.**, *L'araignée et le tisserand ; paradigme scientifique et matérialisme historique*, Editions du Seuil, 1979.

CNME, Causes d'échec et conditions de succès de la création d'entreprise industrielle, *Bulletin trimestriel de la CNME*, n° 76, 1977, p. 25-74.

CNRS, Les sciences de la cognition - Percevoir, penser, communiquer, Les chemins de la science, *La Recherche*, février 1993.

COLE Arthur H., *Business enterprise in its social setting*, Cambridge, Harvard University, 1959.

COLLINS Orvis, **MOORE David** et **UNWALLA David**, *The enterprising man*, East Lansing, 1964.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

COOPER Arnold C., *The founding of new, technologicallly-based firms*, Centre for Venture Management, Milwaukee, 1971.

COOPER Arnold C., Incubators organizations & technical entrepreneurship, in *Technical entrepreneurship: a symposium*, Center for Venture Management, Milwaukee, 1972, p. 108-125.

COOPER Arnold C., Incubator organizations and other influences on entrepreneurship, in *Entrepreneurship and Enterprise development: a Worldwide Perspective* (Proceedings of project ISEED), Center for veture management, Milwaukee, 1975, p. 529-532.

COOPER Arnold C. et **BRUNO A.V.**, Success among high technology firms, *Business horizon*, avril 1977, p. 16-22.

COOPER Arnold, **WOO Carolyn** et **DUNKELBERG William**, Survival and failure: a longitudinal study, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1986, p. 225-237.

COOPER Arnold et **DUNKELBERG William**, Entrepreneurship and path to business ownership, *Strategic Management Journal*, vol 7, 1986, p. 53-68.

COOPER Arnold, **WILLARD Gary** et **WOO Carolyn**, Strategies of high-performing new and small firm: a reexamination of the niche concept, *Journal of Business Venturing*, vol 1 n° 3, 1986, p. 247-260, (paru également sous le titre : A reexamination of the niche concept, in The strategy process, H. Mintzberg et R. Quinn eds, Prentice Hall, 2° ed, 1991, p. 619-628).

COOPER Arnold C., **WOO Carolyn Y.** et **DUNKELBERG William C.**, Entrepreneur's perceived chances for success, *Journal of business venturing*, vol 3 n° 2, 1988, p. 97-108.

CORNUDET Cécile, Création d'entreprises : l'accompagnement, un gage de réussite, *Les Echos*, 25 janvier 1991.

COSER L.A., *Les fonctions du conflit social*, PUF, 1982, (1°ed. 1956).

COSSU Claude, Multimodalité, bifurcation et recherche intuitive de modèles, in *Méthodologies fondamentales en gestion*, FNEGE ISEOR, 1985, p. 138-148.

COURET Alain, La théorie des droits de propriété, in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica, 1987, p. 57-78.

COURLET C., *Développement territorial et systèmes productifs locaux en Italie*, Papier de recherche, CERCID-IREP Grenoble II, 1987.

COURLET C., *Industrialisation et territoire : Les systèmes productifs territorialisés*, communication présentée à la Conference on Industrial Districts and Inter-firm Co-operation : Lesson and Policies for the Future, Trois-Rivières, Québec, mars 1990.

COUSINEAU Alain, **BASTIN Etienne** et **STRAZZIERI Alain**, Méthodologie de la recherche, *Enseignement et Gestion*, n° 12, octobre 1975, FNEGE.

COVIN Jeffrey G. et **SELVIN Dennis P.**, A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurshp Theory & Practice*, vol 16 n° 1, 1991, p. 7-25.

CROSS Michael, *New firm formation and regional development*, Gower P.C.L., England, 1981.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

CROZIER Michel et **FRIEDBERG Erhard**, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Points, Politique, 1977.

CUADRADO Juan R. et **AURIOLES Joaquin**, The entrepreneurial decision in the location of new industries, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol 2 n° 2, 1990, p. 139-152.

CUNNINGHAM Barton J. et **LISCHERON Joe**, Defining entrepreneurship, *Journal of Small Businness Management*, vol 29 n° 1, Janvier 1991, p. 45-61.

CURRAN James, *Bolton fifteen years on: a review and analysis of small business research in Britain 1971-1986*, Small Business Research Trust, London, septembre 1986.

CYERT R.M. et **MARCH J.G**., *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall, 1963.

D'AMBOISE Gérald, Strategic planning in SMES - A synthesis of research results, in *Proceedings of the 36th ICSB conference*, Vienna 1991, vol 2, p. 62-69.

DAVIDSON Donald, Actions, raisons d'agir et causes, in *Théorie de l'action*, Mardaga éditeur, Liège, 1991, p. 61-78. (Actions, reasons, and causes, The Journal of Philosophy, 60, 1963)

DAVIDSSON Per, *On the psychology of continued entrepreneurship in small firms*, Paper presented at The Second Workshop on Recent Research in Entrepreneurship RENT II, Vienne, 1988, 23 pages.

DAVIDSSON Peer, *Continued entrepreneurship and small business growth*, Dissertation for the doctor's degree in Business Administration, Stockholm School of Economics, 1989.

DAVIDSSON Per, *Continued entrepreneurship: ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth*, W.P. n° 120, Umea University, Sweden, 1990.

DAVIS-BLAKE A. et **PFEFFER J.**, Just a mirage: the search for disposational effects in organizational research, *Academy of Management Review*, vol 14, 1989, p. 385-400.

DE BONO Edward, *Lateral Thinking: Creativity step by step*, N.Y. Harper & Row, 1970.

DE BRUYNE P., **HERMAN J.** et **DE SCHOUTHEETE M.**, *Dynamique de la recherche en sciences sociales*, PUF, 1974.

DE GEUS Arie P., Planning as learning, *Harvard Business Review*, mars-avril 1988, p. 70-74.

DE LEEUW A.C.J. The control paradigm, in *Understanding and Managing Strategic Change*, Igor Ansoff, Aart Bosman et Peter Storm eds, North-Holland Publishing Company, 1982, p. 193-217.

DECLERCK R.P., **EYMERY P.** et **CRENER M.A.**, *Le management stratégique des projets*, Editions Hommes et Techniques, 1980.

DEEKS John, *The small-firm owner-manager*, Praeger Publishers, 1976.

DELMAIRE Hervé, Création d'entreprise industrielle, comment apprécier le risque bancaire, *Revue Banque*, n° 441, 1984, p. 817-825.

DENIS Henry, *Histoire de la pensée économique*, PUF, 1966.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

DESCOMPS D., La dynamique de l'erreur, In *Acte du colloque Le cerveau et ses implications pédagogiques et sociales*, G.E.R.I.P., Villeneuve-sur-Lot, 1986.

DESHAMPE R., Paradigms lost: on theory, and method in research in marketing, *Journal of Marketing*, vol 47, fall 1983, p. 101-110.

DESROSIERS Micheline, La prise de décision individuelle, In *Le comportement des individus et des groupes dans les organisations*, Gaëtan Morin, 1986, p. 277-290.

DEVILLEBICHOT Guy, Modèle des buts, efficacité et validité du savoir en science de gestion, in *Méthodologies fondamentales en gestion*, ISEOR FNEGE, 1985, p. 149-164.

DIMAGGIO Paul J. et **POWELL Walter W.**, The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, vol 48, 1983, p. 147-160.

DOBZANSKY Th, *L'homme en évolutio*n, Paris, Flammarion, 1966 (1961).

DOISE Wilem, *L'explication en psychologie sociale*, PUF Sociologie, 1982.

DONCKELS Rik, New entrepreneurship: lessons from the past, perspectives for the future, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol 1 n° 1, 1989, p.75-84.

DOUTRIAUX Jérôme, Emerging high-tech firms: how durable are their comparative start-up advantages? , *Journal of Business Venturing*, vol 7 n° 4, 1992, p. 303-322.

DOUTRIAUX Jérôme et **PETERMAN Branko F.**, Technology transfer and academic entrepreneurship, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1982, p. 420-448.

DRAHEIM Kirk, **HOWELL Richard** et **SHAPERO Albert**, *The development of a potential defense R & D complexe: a study of Minneapolis-Saint Paul*, R & D Studies Series, Menlo Park, California, SRI, 1966.

DUBINI Paola, The evaluation of new ventures and entrepreneurs: methodological considerations, In *The evaluation of entrepreneurial projects and profile*s, Paola Dubini ed., Atti & monografie, EGEA Bocconi Milan, 1988, p. 103-122.

DUBINI Paola et **ALDRICH Howard**, Personal and extended networks are central to entrepreneurial process, *Journal of Business Venturing*, vol 6 n° 5, 1991, p. 305-313.

DUBOIS Didier et **PRADE** Henri, Les logiques du flou et du très possible, *La Recherche*, n° 237, novembre 1991, p. 1308-1315.

DUBOIS Philippe, Stratégie des entreprises en création - Rédaction du business plan, *Premier colloque national de pépinières d'entreprises et de centres d'entreprises et d'innovation*, ELAN, 22 novembre 1990, dossier Problèmes de stratégie de l'entreprise.

DUBY Georges, *L'économie rurale et la vie des campagnes dans l'occident médiéval*, Champs Flammarion, 1977 (1962).

DUCHESNEAU Donald A et **GARTNER William B.**, A profile of new venture success and failure in an emerging industry, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1988, p. 372-387.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

DUFFY Paula B. et **STEVENSON Howard H.**, Entrepreneurship and self-employment: understanding the distinctions, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1984, p. 461-477.

DUMOUCHEL Paul et **DUPUY Jean-Pierre**, Présentation de la cinquième séance, in *L'auto-organisation*, Colloque de Cerisy, Editions du Seuil, 1983.

DUNCAN R.B., Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, *Administrative Science Quaterly*, vol 17 n° 3, 1972, p. 313-327.

DUNKELBERG William C. et **COOPER Arnold C.**, Entrepreneurial typologies: an empirical study, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1981, p. 1-15.

DUPUY Jean-Pierre, *Ordres et désordres*, Editions du Seuil, 1982.

DUPUY Y., **MARMUSE C.**, **KALIKA M.** et **TRAHAND J.**, *Les systèmes de gestion*, Vuibert Gestion, 1989.

DURAND Jean-Pierre et **WEIL Robert**, *Sociologie contemporaine*, Vigot, 1989.

DYKE Lorraine S., **FISCHER Eileen M.** et **REUBER Rebecca A.**, *Measuring the cognitive strategic sophistication of entrepreneurs through tacit knowledge*, WPS 89-13, Carlton University School of Business, 1989.

EGGE Karl A., Expectations VS. reality among founders of recent start-ups, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1987, p. 322-336.

EGGENS Jean-Baptiste, Peut-on parler d'une théorie générale de la firme - 1 émergence de l'entrepreneur, *Revue Française de Gestion*, mai 1975, p. 17-32.

EISENHARDT K.M., Making fast strategic decisions in high-velocity environments, *Academy of Management Journal*, vol 32, 1989, p. 543-576.

EISLER Paul, The Tertiary Sphere & Economic Growth in the USA, *Eastern European Economics*, spring 1972.

EKELAND Ivar, *Le calcul, l'imprevu. Les figures du temps de Kepler à Thom*, Editions du Seuil, 1984.

EKELAND Ivar, Le roi Olav lançant les dés, in *La querelle du déterminisme*, Amsterdamski et al, Gallimard, 1990, p. 163-172.

ELAN, *Comment améliorer les performances des jeunes entreprises ? Rapport de synthèse*, Colloque national du club des dirigeants de pépinières d'entreprises et de centres d'entreprises et d'innovation, Lyon, 22 novembre 1990.

ERICCSON K.A. et **SIMON H.**, *Protocol analysis: verbal reports as data*, MIT Press, Cambridge, 1984.

ESPACE, *De jeunes entreprises en croissance saine : caractéristiques et propositions*, septembre 1989, (document non publié aimablement communiqué par Henri Le Marois).

ETTINGER Jean-Claude, Stimuler la création d'emplois par la création d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1989, p. 56-61.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

FEESER Henry R. et **WILLARD Gary E.**, Founding strategy and performance: a comparison of high and low growth high tech firms, *Strategic Management Journal*, vol 11, 1990, p. 87-98.

FEIGE E.L. et **PEARCE D.K.**, Economically rational expectations, *Journal of Political Economy*, 1976.

FESTINGER Léon et **ARONSON Elliot**, Eveil et réduction de la dissonance dans les contextes sociaux, in *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Claude Faucheux et Serge Moscovici, Mouton editeur, 1971, p. 107-126.

FEYERABEND P., *Contre la méthode : esquisse de théorie anarchiste de la connaissance*, Paris, Seuil, 1979.

FILION Louis Jacques, Le développement d'une vision: un outil stratégique à maîtriser, *Gestion*, septembre 1989, p. 24-34.

FILION Louis Jacques, Vision and relations: elements for an entrepreneurial metamodel, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1990, p. 57-71.

FLAMHOLTZ Eric E., *How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*, Jossey-Bass Publishers, 1986.

FLECK L., *Genesis and Development of a scientific Fact*, T.T. Trenn and R.K. Merton eds, Chicago University Press, 1979.

FOLLESDALE Dagfinn, Le statut des présupposés de rationalité dans l'interprétation et dans l'explication de l'action, In *Théorie de l'action*, Mardaga éditeur, Liège, 1991, p. 159-176, (The status of rationality assumptions in interpretation and in explanation of actions, Dialectica 36, 1982).

FORSE Michel, Les théorie du changement social, *Sciences Humaines*, n° 15, 1992, p. 27-32.

FOUCAULT Michel, *L'archéologie du savoir*, NRF Editions Gallimard, 1969.

FRANK Hermann, **PLASCHKA Gerhard** et **ROESSL Dietmar**, Planning behaviour of successful and non-successful founders of new ventures, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol 1 n° 2, 1989, p. 191-206.

FREEMAN C., *The economics of industrial innovation*, Francis Printer, London, 1982.

GALBRAITH Jay R., *Organization design*, Addison-Westley, 1977.

GALBRAITH Jay R. The growth of new business ventures, in *Understanding and Managing Strategic Change*, Ansoff I. ed, Bosman Aart et Storm Peter, North-Holland Publishing Company, 1982, p. 63-81.

GALBRAITH John K., *Le Nouvel Etat industriel*, NRF, Gallimard, 1968 (1967).

GARTNER William B., *An empirical model of the business startup, and eight entrepreneurial archetypes*, Unpublished doctoral dissertation, University of Washington, 1982.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

GARTNER William B., Problems in business startup: the relationships among entrepreneurial skills and problem identification for different types of new venture, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1984, p. 496-512.

GARTNER William B., A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, *Academy of management review*, vol 10 n° 4, 1985, p. 696-706.

GARTNER William B., « Who is an Entrepreneur ? » is the wrong question, *American Journal of Small Business*, vol 12 n°4, 1988, p. 11-32.

GARTNER William B., Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 14 n° 1, Fall 1989, p. 27-38.

GARTNER William B., What are we talking about when we talk about entrepreneurship?, *Journal of Business Venturing*, vol 5 n° 1, Janvier 1990, p. 15-28.

GARTNER William B., **BIRD Barbara J.** et **STARR Jennifer A.**, Acting as if: differentiating entrepreneurial from orgnizational behavior, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 16 n° 3, 1992, p. 13-31.

GARTNER William B. et **GATEWOOD Elizabeth**, Thus the theory of description matters most, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 17 n°1, 1992, p. 5-9.

GASSE Yvon, Attitude toward external financing: a comparison of canadian entrepreneurs and owner-manager, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1984, p. 529-551.

GASSE Yvon, L'entrepreneurship : une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement, *P.M.O.*, vol 1 n° 5, 1985, p. 8-24.

GASSE Yvon, An experience in training in the area of entrepreneurship and starting a business in Quebec: the project "become an entrepreneur", in *New findings and perspectives in entrepreneurship*, R. Donckels et A. Miettinene eds, Avebury, 1990, p. 99-114.

GATTAZ Yvon, *Les hommes en gris*, Robert Laffont, 1970.

GEORGE C., Invariants et apprentissage en psychologie, In *Sciences de l'intelligence, sciences de l'artificiel*, Presses Universitaires de Lyon, 1986, p. 358-363.

GERBER Michael, PME cherche croissance, First, 1992.

GERRITSEN Danielle, Un cas particulier de travail atypique ni salarié, ni travailleur indépendant. in *Colloque Européen sur le travail non salarié*, Commissariat Général du Plan, Tome 3, 1987, p. 87-111.

GIBB Allan et **RITCHIE John**, Understanding the process of starting small businesses, *European Small Business Journal*, vol 1 n° 1, 1982, p. 26-45.

GIBB Allan A., *Entrepreneurship, enterprise and small business. State of the art ?* Bohman & Pousette (eds) : Smaföretagsforskning i tiden. 4 th Nordic SME research conference, Umea Universitet, june 1986.

GIBB Alan A., Entrepreneurship and intrapreneurship - exploring the differences, in *New Findings and Perspectives in Entrepreneurship*, Rik Donckels et Asko Miettinen eds, Avebury, 1990, p. 33-67.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

GIBB Allan A., Can academe achieve quality in small firms policy research?, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol 4, 1992, p. 127-144.

GINSBERG Ari, Measuring and modelling changes in strategy: theorical foudations and empirical direction, *Strategic Management Journal*, vol 9, 1988, p. 559-575.

GLEICK James, *La théorie du chaos*, Albin Michel, 1989.

GOGUELIN Pierre et **KRAU Edgar**, *Projet professionnel, projet de vie*, ESF, 1992.

GOLDSTEIN Jerome, Undercapitalization as a winning entrepreneurial strategy, in *Frontiers of Entrepreneurship research*, Babson College, 1984, p. 409-413.

GONZALEZ Michel, Sur la caractérisation des processus cognitifs dans les modèles de jugement, In *Psychologie cognitive modèles et mèthodes*, Caverni J.P., PUG, 1988, p. 41-53.

GORRE Philippe, *Guide du créateur d'entreprise*, Chotard, 11° édition, 1990.

GRAFF Jörg et **SCHMIDT Peter**, Structural equation models with qualitative observed variables, in *Measuring the unmeasurable*, Peter Nijkamap et al eds, Martinus Nijhoff Publishers, 1985, p. 301-317.

GRAHAM James B., **LONG Wayne A.** et **MCMULLAN Ed W.**, Assessing economic value added by university based new venture outreach programs, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1985. p. 498-520.

GRANOVETTER M.S., The strength of weack ties, in *Social networks*, S. Leinhardt ed., Academic Press, New York, 1977, p. 347-367.

GREENFIELD Sidney M. et **STRICKON Arnold**, *Entrepreneurship and social change, Monographs in Economic Anthropology*, n° 2, Society for Economic Anthropology, University Press of America, 1986.

GREFFE Xavier, *Se mettre à son compte : mode d'emploi*, Dunod, 1989.

GREINER Larry E., Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, july-august 1972, p. 37-46.

GUTH William D., KUMARASWAMY Arun et **MCEARLEAN Matthew**, Cognition, enactment and learning in the entrepreneurial process, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1991, p. 242-253.

HAKEN Hermann et **WUNDERLIN Arne**, Le chaos déterministe, *La Recherche*, n° 225, octobre 1990, vol 21, p. 1248-1255.

HANNAN Michael T. et **FREEMAN John**, Structural inertia and structural change, *American Sociological Review*, vol 49, 1984, p. 149-164.

HANSEN Eric L. et **ALLEN Kathleen R.**, The creation corridor: pre-organization information-processing ability, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 17 n° 1, 1992, p. 57-65.

HARRISON R.T. et **HART M.**, Factors influencing new business formation: a case study of Northern Ireland, *Environment and Planning* (series A), vol 15 n°10, 1983, p. 1395-1412.

HARRISON Van R., Person-environment fit and job stress, In *Stress at work*, C. Cooper et Payne R. eds, Wiley, 1978.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

HEBERT Robert F. et **LINK Albert N.**, In search of the meaning of entrepreneurship, *Small Business Economics*, vol 1 n° 1, 1989, p. 39-49.

HEPWORTH Andrew, *The role of entrepreneur in the growth of a public appeal charity*, papier présenté au séminaire "Entrepreneurs and the process of institution builing" de Copenhague, EIASM, mai 1976, 20 pages.

HERRON Lanny, *The effects of characteristics of the entrepreneur on new venture performance*, Phd Dissertation, University of South Carolina, 1990.

HERTZBERG Frederick, A la recherche des motivations perdues, *Harvard-L'Expansion*, automne 1977, p. 96-105.

HIRSCHMAN A., *Development projects observed*, Washington, Brookings Institution, 1967.

HISRICH Robert D. et **PETERS Michael P.**, *Entrepreneurship*, Economica, 1991, (traduction par Michel Le Seac'h).

HOFER Charles W. et **SCHENDEL Dan**, *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing Company, 1978.

HOFER Charles W. et **SANDBERG William R.**, Improving new venture performance: some guidelines for success, *American Journal of Small Business*, summer 1987, p. 11-25.

HOFER Charles W. et **BYGRAVE William D.**, Theorizing about entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 16 n° 2, 1991, p. 13-22.

HOFER Charles W. et **BYGRAVE William D.**, Researching entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 16 n° 3, 1992, p. 91-100.

HOLLAND J., *Making vocational choices: a theory of careers*, Prentice Hall, 1973.

HORNADAY John A. et **TIEKEN Nancy B.**, Capturing twenty-one heffalumps, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1983, p. 23-50.

H**ORNADAY John**, **TIMMONS Jeffry** et **VESPER Karl**, Introduction, in *Frontiers of Enterpeneurship Research*, Babson College, 1983.

HORNADAY John A. et **KNUDZEN Petter**, Some psychological characteristics of successful norwegian entrepreneurs, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1986, p. 12-20.

HORNADAY John A. et **CHURCHILL Neil C.**, Current trends in entrepreneurial research, in *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson College, 1987

HOROVITZ Jacques et **PITOL-BELIN Jean-Pierre**, *Stratégie pour la PME*, McGraw-Hill, 1984.

HOUSSIAUX J., Le concept de quasi-intégration et le rôle des sous-traitants dans l'industrie, *Revue Economique*, mars 1957, p. 221-247.

HREBINIAK L. et **JOYCE W.**, Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism, *Administrative Science Quaterly*, vol 30, 1985, p. 336-349.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

HUPPERT R., Stratégies de développement des PMI françaises, *Revue d'Economie Industrielle*, n° 17, 1981, p. 336-349.

HUUSKONEN Visa, *The process of becoming an entrepreneur*, Paper presented at RENT IV Conference, Cologne, 1990, 15 pages.

INSEE, *Annuaire Statistique de la France 1990*.

INSEE, *Informations rapides*, N° 15, janvier 1991.

INSTITUT DU DEVELOPPEMENT, *Créer son entreprise en Afrique*, L'Harmattan, 1992.

ISENBERG D.J., Comment réfléchissent les dirigeants ? , *Harvard-L'Expansion*, été 1985, p. 18-29.

IVANCEVICH John H., A traditional faculty member's perspective on entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, vol 6 n° 1, janvier 1991, p. 1-7.

JACLIN Franck, *Le guide de la création d'entreprise*, Nathan, 1989.

JACQUET-LAGREZE E., **ROY B.**, **MOSCAROLA J.**, **HIRSCH G.**, *Description d'un processus de décision*, Cahier du LAMSADE, Université de Paris IX Dauphine, n° 13-1978, 1978.

JAUCH L.R. et **KRAFT K.L.**, Strategic management of uncertainity, *Academy of Management Review*, vol 11 n° 4, 1986.

JENSSEN Svenn et **KOLVEREID Lars**, The entrepreneur's reasons leading to start-up as determinants of survival and failure among norvegian new venture, *International perspectives on entrepreneurship research*, S. Birley et I. MacMillan eds, North Holland, 1991, p. 120-133.

JOFFRE Patrick et **KOENIG Gérard**, *Stratégie d'entreprise antimanuel*, Economica, 1985.

JOFFRE Patrick, L'économie des coûts de transaction, in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica, 1987, p. 79-102.

JOFFRE Patrick, Entreprise et marché, *Encyclopédie de Gestion*, Economica, 1989, p. 994-1011.

JOFFRE Patrick et **KOENIG Gérard**, *Gestion stratégique*, LITEC, 1992.

JOHANNISSON Bengt, Network strategies: management tehnology for entrepreneurship and change, *International Small Business Journal*, vol 5, 1986, p. 19-30.

JOHANNISSON Bengt et **NILSSON Anders**, Community entrepreneurs: networking for local development, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol 1 n° 1, 1989, p. 3-19.

JOHANNISSON Bengt, Between territory and function - on the interfaces between small business, large business and communities, in *New findings and perspectives in entrepreneurship*, R. Donckel et A. Miettinen eds, Avebury Gower Publishing Group, 1990, p. 16-32.

JOHANNISSON Bengt, University training for entrepreneurship: swedish approach, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol 3, 1991, p. 67-82.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

JOHNSON Gerry, Rethinking incrementalism, *Strategic Management Journal*, vol 9, 1988, p. 75-91.

JOVANOVIC Boyan, Selection and evolution of industry, *Econometrica*, 50, mai 1982, p. 649-670.

JULIEN Pierre-André et **MARCHESNAY Michel**, *La petite entreprise*, Vuibert gestion, 1987.

JULIEN Pierre-André, Vers une typologie multicritère des PME, *Revue internationale PME*, vol 3 n° 3-4, 1990, p. 411-425.

JULIEN Pierre-André et **MARCHESNAY Michel**, Des procédures aux processus stratégiques dans les PME, in *Perspectives en management stratégique*, Economica, 1992, p. 97-129.

KALIKA Michel, *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances*, Economica, 1988.

KAPLAN Roger, Entrepreneurship reconsidered: the antimanagement bias, *Harvard Business Review*, n° 3, 1987, p. 84-89.

KATZ Jerome et **GARTNER William B.**, Properties of emerging organizations, *Academy of Management Review*, vol 13 n° 2, 1988, p. 429-441.

KATZ Jerome A., Longitudinal analysis of self employment follow-through, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol 2 n° 1, 1990, p. 15-25.

KATZ Jerome A., Endowed positions: entrepreneurship and related field, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 15 n° 3, 1991, p. 53-68.

KAZANJIAN Robert K., Operationalizing stage of growth: An empirical assessment of dominant problems, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1984, p. 144-158.

KEEBLE D. et **WEVER E.**, *New firms and regional development in Europe*, Croom-Helm, 1986.

KENT Calvin , **SEXTON Donald** et **VESPER Karl**, *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice Hall, 1982.

KHUNEN Francis, *Eléments de management stratégique et performance d'entreprise*, Thèse pour le doctorat, Université de Paris I, 1991.

KILBY Peter, *Entrepreneurship and economic development*, The Free Press, Collier-Macmillan, 1971.

KILBY Peter, Hunting the heffalump, in *Entrepreneurship and Economic Development*, Peter Kilby ed, The Free Press, Collier-Macmillan, 1971, p. 1-40.

KIMBERLY John R., Initiation, innovation, and institutionalization in the creation process, in *The Organizational Life Cycle*, J Kiberly et R. Miles eds, Jossey-Bass Publishers, 1981, p. 18-43.

KIRCHHOFF B., **LONG W.**, **McMULLAN W.**, **VESPER K.** et **WETZEL W.**, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1988.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

KIRCHHOFF Bruce A. et **PHILLIPS Bruce D.**, Are small firms still creating the new jobs, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1991, p. 335-349.

KIRZNER Israel, *Perception, opportunity and profit: studies in the theory of entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press, 1979.

KIRZNER Israel, The entrepreneurial process, in *The environment for entrepreneurship*, C.A. Kent ed., Lexington, 1984, p. 41-58.

KLANDT Heinz, Trends in small business start-up in West Germany, in *Entrepreneurship in Europe*, R. Goffee et R. Scase eds., Croom Helm, 1987, p. 26-38.

KNIGHT F.H., *Risk, uncertainity and profit*, Houghton-Mifflin, Boston, MA., 1921.

KNIGHT Russel M., A Comparison of franchisees and independant entrepreneurs, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1983, p. 167-179.

KNUDSEN Kjell R. et **MCTAVISH Donald G.**, *Modelling interest in entrepreneurship: implication for business development*, W.P. 89 9, School of Business and Economics, University of Minnesota-Duluth, 1989, 13 pages.

KOENIG Gérard, La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre, In *De nouvelles théories pour gérer*, Economica, 1987, p. 103-128.

KOENIG Gérard, *Management stratégique*, Nathan, 1990.

KOHN Alexander, *Par hasard ou par erreur ? Chance et malchance dans les grandes découvertes scientifiques*, ESHEL, 1990, (Traduit de l'anglais: Fortune or failure, Basic Blackwell, Oxford, 1989).

KRUEGER Norris Jr, *The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasability and desirability*, The Ohio State University, unpublished paper (summary in Frontiers of Entrepreneurship Research), Babson College, 1989, p. 62-63), 1989, 15 pages.

KRUEGER Norris Jr, *Consequence of early exposure to entrepreneurship*, Paper presented at the 1990 Western Academy of Management, Salt Lake City, 1990.

KRUEGER Norris Jr. et **DICKSON Peter R.**, *Self-efficacity, opportunity seeking, threat avoidance and risk taking*, W.P. 90-9, College of Business The Ohio State University, 1990.

LABOURDETTE A., La recherche dans le domaine de la stratégie des organisations, in *La recherche en sciences de gestion : Développement et perspectives dans les années 80*, FNEGE ISEOR, 1984, p. 146-149.

LACASSE Richard-Marc, *La petite entreprise au Canada : le cas particulier de l'entrepreneuriat féminin dans le secteur manufacturier*, Thèse pour le doctorat sciences de gestion, IAE Université de Nice, 1990.

LAFOND Patrick, *Créateur d'entreprise*, Dunod, 1992.

LAITINEN Erkki K., Prediction of failure of a newly founded firm, *Journal of business venturing*, vol 7 n° 4, 1992, p. 323-340.

LAMBALAIS Jacques et **SIGAUD Dominique**, *Créer son entreprise*, De Vecchi, 1992.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

LANDY F.J. et **BECKER W.S.**, Motivation theory reconsidered, in *Research in organizational theory*, L.L. Cummings et B.M. Staw eds, vol 9, 1987, p. 1-38.

LANE Frederic C., *Venise une république maritime*, Flammarion, 1985 (A Maritime Republic, John Hopkins University Press, 1973).

LAURENT Paul, L'entrepreneur dans la pensée économique, *Revue internationale PME*, vol 2 n° 1, 1989, p. 57-70.

LAWLESS Michael W. et **FINCH TEGARDEN Linda K.**, Research note and communications - Choice and determinism: a reply, *Strategic Management Journal*, vol 10 n° 7, 1990, p. 574-577.

LAWRENCE P.R. et **LORSCH J.W.**, *Adapter les structures de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1973.

LAWTON SMITH Helen, The role of incubators in local industrial develoment: the cryogenetics industry in Oxfordshire, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol 3 n° 2, 1991, p. 175-194.

LE GALLOU F. et **BOUCHON MEUNIER B.** (ouvrage collectif), *Systémique - Théories & applications*, GESTA, Technique & Documentation Lavoisier, 1992.

LE MAROIS Henri, *Contribution à la mise en place de dispositifs de soutien aux entrepreneurs*, Thèse pour le doctorat d'état de sciences de gestion, Lille, 1985.

LE MARROIS Henri et **DEFIS**, *L'ABC du créateur d'entreprise*, Editions DEFIS, 1989.

LE MOIGNE Jean-Louis, *La théorie du système général*, PUF, 1977 (3° édition, 1990).

LE MOIGNE Jean Louis, Science de l'autonomie et autonomie de la science, In *L'auto-organisation, Colloque de Cerisy*, Editions du Seuil, 1983, p. 521-536.

LE MOIGNE Jean-Louis, Les sciences de la décision : sciences d'analyse ou sciences du génie ? Interprétations épistémologiques, in *L'aide à la décision*, ouvrage collectif, presse universitaire de Laval, 1986, p. 3-52.

LE MOIGNE Jean-Louis, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1990.

LE MOIGNE Jean-Louis, Sur les fondements épistémologiques de la science de la cognition : contribution de la systémique aux constructivismes, In *Systémique et Cognition*, Afcet Systèmes, Dunod, 1991, p. 11-50.

LE MOIGNE Jean-Louis, Epistémologie de la science des systèmes, in *Systémique - Théories & applications*, Le Gallou et Bouchon Meunier, 1992, p. 323-341.

LE VAN-LEMESLE Lucette, L'éternel retour du nouvel entrepreneur, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1988, p. 134-140.

LEARNED E., **CHRISTENSEN C.R.**, **ANDREWS K.**, **GUTH W.**, *Business Policy*, Irwin, 1965.

LEHNISCH Jean-Pierre, *Création d'entreprise : les clés du succés*, Les Editions d'Organisation, 1990.

LES CAHIERS DE SCIENCE & VIE, Les grandes controverses scientifiques - La querelle de l'évolution, *Les Cahiers De Science & Vie*, n° 6, décembre 1991.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Les racines de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, Numero spécial, n° 70, septembre-octobre 1988.

LEVENHAGEN Michael et **THOMAS Howard**, *Entrepreneurship, cognition, and framing complex environment: evidence from computer-software start-up*, Paper presented at RENT IV Conference, Cologne, 1990, 19 pages.

LEVY Pierre, *L'idéographie dynamique vers une imagination artificielle ?* , Editions de la Découverte, 1991.

LEWIN Kurt, *Field theory in social science*, N.Y. Harper & Row, 1951.

LEWIN Kurt, *Psychologie dynamique : les relations humaines*, Bibliothèque scientifique internationale, PUF, 4° ed. 1972 (1959).

LEWIS W.W., The CEO and corporate strategy in the eighties : back to basis, *Interfaces*, vol 14 n°1, 1984, p. 3-9.

LIEBERMAN Marvin B.et **MONTGOMERY David B.**, First-mover advantages, *Strategic Management Journal*, vol 9, 1988, p. 41-58.

LILES Patrick, Who are the entrepreneurs, *MSU Business Topics*, n° 22, 1974, p. 5-14.

LILLY J., *Programming and metaprogramming in the human biocomputer*, The Julian Press Publisher, NY, 1972.

LIVESAY Harold C. (MARTIN Albro), Entrepreneurial history, in *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Calvin Kent, Donald Sexton et Karl Vesper eds, Prentice Hall, N.J., 1982, p. 7-19.

LIVIAN Yves Frédéric et **MARION Stéphane**, De l'évaluation des projets de création d'entreprises au pronostic de succès, *Revue Internationale PME*, vol 4 n° 1, 1991, p. 107-129.

LIVIAN Yves-Frédéric et **MARION Stéphane**, From evaluation of business venture to prognosis of success: results of a longitudinal study of 11 french cases, in *International perspectives on entrepreneurship research*, S. Birley et I. MacMillan eds, North-Holland, 1992, p. 292-316.

LONG Wayne A., The Meaning of entrepreneurship, *American Journal of Small Business*, vol 8 n° 2, 1983, p. 47-58.

LONG Wayne et **McMULLAN Wallace Edward**, Mapping the new venture opportunity identification process, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1984, p. 567-591.

LOUIS M., Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational setting, *Administrative Science Quaterly*, vol 25, 1980, p. 226-251.

LOW Murray B. et **MACMILLAN Ian C.**, Entrepreneurship: past research and future challenge, *Journal of Management*, vol 14 n° 2, 1988, p. 139-160.

MACDONALD Ronan, Schumpeter and Max Weber: Central visions and theories, *Quaterly Journal of Economics*, August 1965, p. 373-396.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

MACMILLAN F. et **FARMER D.**, Redifining the boudaries of the firm, *Journal of Industrial Economics*, vol 27 n° 3, 1979, p. 277-285.

MACMILLAN Ian C., The politics of new ventures, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1981, p. 496-503.

MACMILLAN Ian C., **SIEGEL Robin** et **NARASIMHA Subba**, Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals, *Journal of Business Venturing*, vol 1 n° 1, 1985, p. 171-180.

MACMILLAN Ian C., To really learn about entrepreneurship: let's study habitual entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, vol 1 n° 3, 1986, p. 241-243.

MACMILLAN Ian C., Delineating a forum for entrepreneurship scholars, *Journal of Business Venturing*, vol 6 n° 2, mars 1991, p. 83-87.

MACMILLAN Ian C. et **KATZ Jerome A.**, Idiosyncratic milieus of entrepreneurial research: the need for comprehensive theories, *Journal of Business Venturing*, vol 7, 1992, p. 1-8.

MANDELBROT Benoît, *Les objets fractals*, Flammarion, 1975.

MARCH J.G., Rationalité limitée, ambiguï té et mécanique de choix, in *L'analyse des organisations*, F. Séguin et J.F. Chanlat eds, Tome 1, Gaëtan Morin, 1988, pp 227-259, (paru en 1978 dans The Bell Journal of Economics).

MARCHESNAY Michel et **MORVAN Yves**, Micro, macro, méso..., *Revue d'économie industrielle*, n° 8, 1979.

MARCHESNAY Michel, Brèves observations relatives aux possibilités de développement de la recherche en sciences de gestion au sein du CNRS, in *La recherche en sciences de gestion : Développement et perspectives dans les années 80*, FNEGE ISEOR, 1984, p. 104-108.

MARCHESNAY Michel, *Un nouvel artisanat ?*, Rapport pour le Commissariat Général au Plan, ERFI, Montpellier, octobre 1986.

MARION Stéphane, *Recherche sur l'élaboration d'une typologie de projets de création d'entreprises*, Document n° 5, Groupe ESC Lyon, avril 1989, 78 pages.

MARKHUS Hazel et **ZAJONC Robert B.**, The cognitive perspective in social psychology, in *Handbook of social psychology*, 3° ed, Random House, 1985, p. 137-230.

MARMONIER Luc et **THIETART Raymond-Alain**, L'histoire, un outil pour la gestion ?, *Revue Française de Gestion*, n° 70, septembre octobre 1988.

MARSHALL Alfred, *Principles of economics*, (1890), Macmillan, London, 9° édition, 1961.

MARTIN Michael J.C., *Managing technological innovation and entrepreneurship*, Reston Publishing Co, 1984.

MARTINET Alain Charles, *Stratégie*, Vuibert gestion, 1983.

MARTINET Alain Charles, *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw-Hill, 1984.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

MARTINET Alain Charles, *Pour une théorie des formes stratégiques, réflexions épistémologiques naï ves*, Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion, Université Jean-Moulin Lyon III, ESC Lyon, Numéro 9, Avril 1987.

MARTINET Alain Charles, Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion, in *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, 1990.

MARTINET Alain-Charles, Les discours sur la stratégie d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, Janvier-février 1988, p. 49-60.

MASSACRIER Gérard et **RIGAUD Guy**, Le démarrage d'activités nouvelles : aléas et processus, *Revue Française de Gestion*, mars-mai 1984, p. 5-18.

MATHEWSON G.F. et **WINTER R.H.**, The economies of franchise contracts, *Journal of Law and Economics*, vol 28, 1985, p. 508-523.

MATTHEWS Charles H., Planning sophistication and uncertainity: assessing financial performance in small and entrepreneurial firms, in *Proceedings of the 36th ICSB conference*, Vienna 1991, vol 2, p. 70-81.

MATURANA H. et **VARELA F.**, *Autopoiesis and cognition*, Boston, D. Reidel, 1980.

MAUSS Marcel, *Essai sur le don, Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaï ques*, Sociologie et anthropologie, 8° ed., PUF, 1983, p. 101-115.

MCCARTY Anne M., **KRUEGER David A.** et **SCHOENECKER Timothy S.**, Change in the time allocation patterns of entrepreneurs, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 15 n° 2, 1990, p. 7-18.

MCCARTY Anne M., **SHOORMAN David F** et **COOPER Arnold C.**, Escalation of commitment by entrepreneurs when making reinvesment decisions, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1991, p. 128-142.

MCDOUGALL Patricia P., **ROBINSON Richard B. jr**, **DENISI Angelo S.**, Modeling new venture performance: an analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origine, *Journal of Business Venturing*, vol 7 n° 4, 1992, p. 267-289.

MCGEE John et **THOMAS Howard**, Strategic group analysis and strategic management: Patterns and trends in existing studies, in *Strategic Management Research*, John Wiley & Sons, 1986, p. 139-169.

MCNEIL Ronald D., Entrepreneurship: state or traits? Conceptual and research implication, in *Comptes Rendus du 34^{e} Congrès International du Conseil International de la Petite Entreprise* (ICSB), Québec 1989, p. 534-549.

MELDEN A.I., L'action libre, In *Théorie de l'action*, Mardaga éditeur, Liège, 1991, p. 36-59 (Extraits de Free Action, Routledge & Kegan Paul eds, Londres, 1961).

MERIGOT J.G. et **LABOURDETTE A.**, *Elements de gestion stratégique des entreprises*, Cujas, 1980.

MERIGOT Jean-Guy, *Qu'est-ce que l'entreprise ?*, CREGE, IAE de Bordeaux, Travaux de recherche, N°I.9102, 1991, 45 pages.

MEURET Denis, Questions préalables à une élaboration d'une histoire de la gestion, *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1986, p. 6-16.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

MICALLEF André, *Positivisme et relativisme en théorie commerciale*, Sciences de gestion (ISMEA), numéro 5/1984.

MICHEL Dominique, Qui sont les nouveaux entrepreneurs ?, *L'entreprise*, n° 69, juin 1991, p. 98-105.

MICHEL Sandra, *Peut-on gérer les motivations ?*, PUF, 1989.

MILES R.E. et **SNOW C.C.**, *Organizational strategy, strucuture and process*, McGraw-Hill, 1978.

MILLER D., Toward a contingency approach: the search for organization gestalts, *Journal of Management Studies*, vol 18, 1981, p. 1-26.

MILLER Danny et **MINTZBERG Henry**, The case for configuration, in *The strategy process*, Quinn J.B., Mintzberg H. et James R.M. eds, Prentice Hall, 1988, p. 518-524.

MINER JOHN B., **SMITH Norman R.** et **BRACKER Jeffrey S.**, Predicting firm survival from knowledge of entrepreneur task motivation, *Entrepreneurship & Regional Developmen*t, vol 4, 1992, p. 145-153.

MING-JE Tang, An economic perspective on escalating commitment, *Strategic Management Journal*, vol 9, 1988, p. 79-92.

MINTZBERG Henry, The manager's job: folklore and facts, *Harvard Business Review*, juillet-août 1975, p. 49-61.

MINTZBERG Henry, What is planning anyway?, *Strategic Management Journal*, vol 2, 1981, p. 319-324.

MINTZBERG H. et **WATERS J.A.**, Tracking strategy in an entrepreneurial firm, *Academy of Management Journal*, 1982, p. 465-499.

MINTZBERG Henry, *Structure & dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, 1982.

MINTZBERG Henry et **WATERS James A.**, Of strategy, deliberate and emergent, *Strategic management journal*, vol 6, 1985, p. 257-272.

MINTZBERG Henry, *Le pouvoir dans les organisations*, Les Editions d'organisation, 1986.

MINTZBERG Henry, The design school: reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic Management Journal*, vol 11, 1990, p. 171-195.

MINTZBERG Henry, *Le Management*, Les Editions d'Organisation, 1991.

MINTZBERG Henry, Learning 1, planning 0. Reply to Igor Ansoff, *Strategic Management Journal*, vol 12, 1991b, p. 463-466.

MISKIN Val et **ROSE Jerman**, Women entrepreneurs: factors related to success, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1990, p. 27-38.

MITTON Daryl G., After launch indigestion: how do hou spell relief ? E-N-T-R-E-P-R-E-N-E-U-R-S-H-I-P, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1985, p. 284-293.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

MITTON Daryl G., The compleat entrepreneur, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 13 n° 3, Spring 1989, p. 9-20.

MOLES Abraham A., *Les sciences de l'imprécis*, Editions du Seuil, 1990.

MONSTED Mette, *Perspectives on entrepreneurial management*, Paper for the EIASM third workshop on recent research in Entrepreneurship, 1989.

MONTGOMERY C.A., **WERNERFELT B**. et **BALAKRISHNAN S**., Strategy content and the research process: a critique and commentary, *Strategic Management Journal*, vol 10, 1989, p. 189-197.

MORENO Roland, *Défis*, février 1991.

MORGAN Gareth, *I M A G E S de l'organisation*, Presses Universitaires de Laval, 1989, (ed en anglais 1986).

MORIN Edgar, *La méthode 2 - La vie de la vie*, Editions du Seuil, 1980.

MORIN Edgar, Peut-on concevoir une science de l'autonomie ? , in *L'auto-organisation*, Colloque de Cerisy, Editions du Seuil, 1984, p. 317-325.

MORIN Edgar, *La méthode 3 - Connaissance de la connaissance*, Editions du Seuil, 1986.

MORIN Edgar, *Diriger dans la complexité*, Colloque du 9 mars 1989, Entreprise et Progrès, Juin 1989.

MORIN Edgar, *La Méthode 4 - Les idées*, Editions du Seuil, 1991.

MOUCHOT Claude, *Introduction aux sciences sociales et à leurs méthodes*, Presses Universitaires de Lyon, 1986.

MOUCHOT Claude, Décision et sciences sociales, in *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, 1990, p. 31-79.

MOURIAUX Marie-Françoise, *Les créations d'entreprises à l'épreuve du temps*, Centre d'Etude de l'Emploi, Dossier de recherche n° 42, décembre 1991.

MOUTHIER Annie, *Comment créer avec succès sa PME, sa PMI*, De Vecchi 1991.

MUCCHIELLI Laurent, Marcel Mauss : aux sources de l'anthropologie, *Sciences Humaines*, n° 21, 1992, p. 10-11.

MUCCHIELLI Laurent, Déterminisme ou liberté ? La grande querelle, *Sciences Humaines*, n° 25, février 1993, p. 30-33.

MUGLER Joseph, Entrepreneurship and the theory of the firm, in *New Findings and Perspectives in Entrepreneurship*, Rik Donckel et Asko Miettinen eds, Avebury, 1990, p. 3-15.

MULLER-BOLING Detlef, *Venture team start-ups: an undiscovered field of research*, Papier présenté au 4th Workshop Research in Entrepreneurship (RENT IV) de Cologne, novembre 1990, 13 pages.

MUMFORD Enid et **PETTIGREW Andrew**, *Implementing strategic decisions*, Longman, 1975.

MUSTAR Philippe, *Science et innovation : annuaire raisonné de la création d'entreprises technologiques par les chercheurs en France*, Economica, 1988.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

MUZIKA Daniel F., The management of failure: a key to organizational entrepreneurship, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1988, p. 501-517.

MYERS Donald D. et **HOBBS Daryl J.**, Profile of location preferences for non-metropolitan high tech firms, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1985, p. 358-382.

NAIDU J. M. et **NARAYANA Chem L.**, Problem solving skills and growth in successful entrepreneurial firms, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1990, p. 87-99.

NGUYEN-XUAN Anh et **GRUMBACH Alain**, Modèles informatiques de processus d'acquisition, In *Psychologie cognitive modèles et mèthodes*, Caverni J.P., PUG, 1988, p. 55-86.

NOEL Emile, *L'espace et le temps aujourd'hui*, Editions du Seuil, 1983.

NUNES Pancho, *Les opérations de PMIsation : pratique ou stratégie ?* , Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, ESA Université des Sciences Sociales de Grenoble, 1991.

OLSON Philip D. et **MORRIS John S.**, Goal formulation during a firm's start-up and growth stages, in *Proceedings of the 35th World Conference ICSB*, Washington 1990, p. 48-54.

PAPIN Robert, *Stratégie pour la création d'entreprise : création, reprise et développement de l'entreprise*, Editions Clet, 4° édition, 1989.

PASSET René, L'évolution actuelle des sciences physiques et biologiques et son implication pour les sciences économiques, *Problèmes économiques*, n° 1723, 13 mai 1981, p. 9-16.

PATUREL Robert, Délimitation des concepts de croissance interne et externe, *Economies et Sociétés*, Sciences de Gestion, n° 2, mai 1981, p. 1393-1420.

PATUREL Robert et **NUNES Pancho**, *Les stratégies de PMIsation*, Papier de recherche 87-27, ESA, 1987, 39 pages.

PAUL-CAVALLIER Marcel, *Création d'entreprise et développement local*, Thèse pour le doctorat de troisième cycle de sociologie, 1984.

PEARCE J.A., **FREEMAN E.B.** et **ROBINSON R.B.**, The tenuous link between formal planning and financial performance, *Academy of Management Review*, vol 12 n° 4, 1987.

PEREZ Roland, Restructurations industrielles, planification stratégique et théorie de l'entreprise, in *Les restructurations industrielles en France*, ADEFI, Economica, 1980, p. 41-59.

PERROUX François, *L'économie du XX° siècle*, PUF, 1961.

PETERSON Rein et **AINSLIE Kimble**, *Understanding Entrepreneurship*, Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, Iowa, 1988.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

PFEFFER J. et **SALANCIK G.R.**, *The external control of organizations: a ressource dependence pespective*, Harper & Row, 1978.

PHILLIPS Bruce D. et **KIRCHHOFF BRUCE A.**, Formation, growth and survival, small firm dynamics in the U.S.A. economy, *Small Business Economics*, vol 1 n° 1, 1989, p. 65-74.

PHILLIPS Bruce, **KIRCHOFF Bruce** et **SHELTON BROWN H.**, Formation, growth and mobility of technology-based firms in the US economy, *Entrepreneurship & Regional Development*, 1991, p. 129-144.

PIAGET Jean, *Le structuralisme*, PUF, Que sais-je, 1974.

PIETTRE André, *Pensée économique et théories contemporaines*, Dalloz, 1961.

PLASCHKA Gerhard R. et **WELSCH Harold P.**, Emerging structures in entrepreneurship education: curricular designs and strategies, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 14 n° 3, 1990, p. 55-71.

PLASCHKA Gerhard, Entrepreneurship and small business research: The Last Decade, in *Bulletin*, ICSB, vol 24 n° 1, winter 1992.

PLATT H.D., *Why companies fail ?*, Lexington Books, 1985.

PLEITNER Hans J., *Entrepreneurs and new venture creation : some reflections of a conceptual nature*, Working paper, St Gall Graduate School of Economics, Law, Business and Public Administration, 1985, 17 pages.

POPPER K., *The logic of scientific discovery*, London, Hutchinson, 1972.

PORTER Michael, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982.

PORTER Michael, From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, mai-juin 1987, p. 43-59.

PORTER Michael, *The competitive advantage of nations*, The Free Press, 1990, p. 124-126.

PRAS Bernard et **TARONDEAU Jean-Claude**, Typologies de la recherche en gestion, *Enseignement et Gestion*, nouvelle série, numéro 9, Printemps 1979.

PRIGOGINE Ilya et **STENGERS Isabelle**, *La nouvelle alliance*, Editions Gallimard, 1979.

PYKE F. and al., *Industrial districts and inter-firms co-operation in Italy*, International Institute for Labour Studies, Genève, 1990.

QUINN James Brian, Strategic change: "logical incrementalisme", *Sloan Management Review*, vol 20 n°1, 1978, p. 7-21.

QUINN James Brian, Managing Innovation: Controlled Chaos, in *The strategy process*, Quinn J.B., Mintzberg H. et James R.M. eds, Prentice Hall, 1988, p. 627-637, (première parution dans H.B.R. mai-juin 1985).

QUINN James Brian, Strategies for change, in *The strategy process*, Quinn J.B., Mintzberg H. et James R.M. eds, Prentice Hall, 1988 (b).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

QUINN Robert E. et **KIMBERLY John R.**, Paradox, planning, and perseverance: guidelines for managerial practice, in *New futures: the challenge of managing corporate transitions*, John Kimberly et Robert Quinn eds, Down Jones-Irwin, Homewood, 1984, p. 295-313.

RAINELLI Michel, *Economie industrielle*, Mémento Dalloz, 1989.

RAMANANTSOA Bernard, Pensée stratégique, In *Encyclopédie de gestion*, Economica, 1989, p. 2023-2038.

RAMARMUTI R., Public entrepreneurs: who they are and how they o**perate? ,** *California Management Review*, vol 28 n° 3, 1987, p. 142-158.

RAMUS Vincent, A longitudinal study of new business projects: first results about the early development of new ventures, in *The evaluation of entrepreneurial projects and profiles*, Paola Dubini ed., Atti & Monografie, EGEA Bocconi Milan, 1988, p. 61-72.

RAWLS John, *A theory of justice*, Oxford University Press, 1972, (Théorie de la justice, Seuil, 1987).

RAY Dennis R., Perceptions of risk and new enterprise formation in Singapore: an exploratory study, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1986, p. 119-145.

RAY Dennis M. et **McMULLAN W. Ed.**, Comparison of immigrant armenian entrepreneurs in Los Angeles and immigrant chinese entrepreneurs in Calgary, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1988, Summary p. 690-691.

RAY Dennis M. et **TRUPIN Dominique V.**, A crossnational comparison of entrepreneur's perceptions of success, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol 1 n° 1, 1989, p. 113-127.

REAGAN Ronald, Why this is an entrepreneurial age, *Journal of Business Venturing*, vol 1 n° 1, winter 1985, p. 1-4.

REIX Robert, *La flexibilité de l'entreprise*, Cujas, 1979.

REUBER Rebecca et **FISCHER Eileen**, Does entrepreneurial experience matter?, in *Proceedings International Council of Small Business 37th Conference*, Toronto, 1992, p. 73-92.

REYNOLDS Paul D., **WEST Steven** et **FINCH Michael D.**, Estimating new firms and new jobs: considerations on using the Dun and Bradstreet files, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1985, p. 383-397.

REYNOLDS Paul D., Sociology and entrepreneurship: concepts and contributions, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 16 n° 2, winter 1991, p. 47-70.

REYNOLDS Paul et **MILLER Brenda**, New firm gestation: conception, birth, and implications for research, *Journal of Business Venturing*, vol 7 n° 5, 1992, p. 405-417.

RIGAUD Guy, Le démarrage d'activités nouvelles ; typologie des risques et financement des projets, *La Revue Banque*, n° 470, mars 1987, p. 244-258.

RIGAUD Guy, *Premier colloque national de pépinières d'entreprises et de centres d'entreprises et d'innovation*, ELAN, 22 novembre 1990, p. 15.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

RILEY M.S., **GREENO J.G.** et **HELLER J.I.**, The development of children's problem solving ability in arithmetic, in *The development of mathematical thinking*, Ginsburg eds, New-York : Academic Press, 1983.

RIPON A., Satisfaction et implication dans le travail, in *Traité de Psychologie du Travail*, C. Lévy-Leboyer et J.C. Sperandio, PUF, 1987, p. 421-434.

RITSCHARD Gilbert et **SIGHED Djamel A.**, Réseaux neuronaux : applications potentielles à l'économétrie, *Problèmes Economiques*, n° 2268, mars 1992, p. 21-27.

ROBAYE F., *Niveaux d'expectation et niveaux d'aspirations*, PUF, 1957.

ROBERTS Edward B., Business planning in the start-up high-technology enterprise, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1983, p. 107-117.

ROBINSON Peter B. et **KEITH HUNT H.**, Entrepreneurship and birth order: fact or folklore, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol 4, 1992, p. 287-298.

ROJOT Jacques, Théorie des organisations, in *Encyclopédie de gestion*, Economica, 1989, p. 2927-2947.

RONEN Joshua, *Entrepreneurship*, Lexington Books, 1983.

RONSTADT Robert, Entrepreneurial careers and research on entrepreneurs, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1981, p. 591-600.

RONSTADT Robert, Does entrepreneurial career path really matter?, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1982, p. 540-567.

RONSTADT Robert, The decision not to become an entrepreneur, in *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson College, 1983, p. 192-212.

RONSTADT Robert, Ex-entrepreneurs and the decision to start an entrepreneurial career, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1984, p. 437-460.

RONSTADT Robert, Every entrepreneurs's nightmare: the decision to become an ex-entrepreneur and work for someone else, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1985, p. 409-434.

RONSTADT Robert, Exit, stage left: why entrepreneurs end their entrepreneurial career before retirement, *Journal of Business Venturing*, vol 1 n° 3, 1986, p. 323-338.

RONSTADT Robert, The corridor principle, *Journal of Business Venturing*, vol 3 n°1, 1988, p. 31-40.

ROSE H., **ROSE S.**, **HAMMER J.**, **ENZENSBERGER H.M.**, **FRANCK R.**, **LEVY-LEBLOND J.M.**, **STEHELIN L.**, *L'idéologie de/dans la science*, Paris, Seuil, 1977.

ROSENBERG Morris, Facteurs influençant le changement du choix de métier, in *Psychologie Sociale*, A. Lévy, 1978, p. 79-92.

ROTHENBERG Albert, *The emerging goddess: the creative process in Art, Science, and other Fields*, Chicago: University of Chicago Press, 1979.

RUELLE David, *Hasard et chaos*, Editions Odile Jacob, 1991.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

SAMSOM Karel J. et **GURDON Michael A.**, Entrepreneurial scientists: organizational performance in scientist-started high technology firms, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1990, p. 437-451.

SANDBERG William R. et **HOFER Charles W.**, A strategic management perspective on the determinants of new venture success, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1982, p. 204-237.

SANDBERG William R., *New venture performance: the role of strategy and industry structure*, Lexington MA, 1986.

SANDBERG William R. et **HOFER Charles W.**, Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur, *Journal of Business Venturing*, vol 2 n° 1, 1987, p. 5-28.

SANDBERG William R., **GATEWOOD Elisabeth** et **OLM Kenneth**, Entrepreneurship research centers: their interests, activities, and support of research, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1989, p. 472-488.

SANDBERG William R., Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 16 n° 3, 1992, p. 73-90.

SAPIENZA Harry J., **HERRON Lanny** et **MENENDEZ Jim**, The founder and the firm: a qualitative analysis of entrepreneurial process, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1991, p. 254-270.

SAVALL Henri, Un regard sur la recherche en sciences de gestion en France dans les années 80, in *La recherche en sciences de gestion : Développement et perspectives dans les années 80*, FNEGE ISEOR, 1984, p. 17-41.

SAVALL Henri et **ZARDET Véronique**, *Maîtriser les coûts cachés*, Economica, 1987.

SCHEIN Edgar, Career anchors and career paths: a panel study of management school graduates, in *Organizational careers: some new perspectives*, New York : Wiley, 1977.

SCHEIN Edgar, *Career dynamics: matching individual and organizational needs*, Addison-Westley, 1978.

SCHEIN Edgar, *Organizational culture & leadership*, Jossey Bass, 1985.

SCHEIN Edgar, *Process Consultation*, vol II, Addison-Wesley Publishing Company, 1987 (1° ed 1969).

SCHELL Douglas W. et **DAVIG William**, The community infrastructure of entrepreneurship: a sociopolitical analysis, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1981, p. 563-590.

SCHELL Douglas W., Entrepreneurial activity: a comparison of three North Carolina communities, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1983, p. 495-518.

SCHENDEL D. et **COOK K.**, Development of the strategic management field: some accomplishments and challenges, in *Strategic management frontiers*, Grant J. ed, JAI Press, 1988.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

SCHERER Robert F., **ADAMS Janet S.**, **CARLEY Susan S.** et **WIEBE Frank A.**, Role model performance effects on development of entrepreneurial career preference, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 13 n° 3, 1989, p. 53-71.

SCHERER Robert F., **BRODZINSKI James D.** et **WIEBE Frank A.**, Examining the relationship between personality and entrepreneurial career preference, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol 3, 1991, p. 195-206.

SCHOONHOVEN Claudia Bird, **EISENHARDT Kathleen M.** et **LYMAN Kathleen**, Speeding products to market: waiting time to first product introduction in new firms, *Administrative Science Quaterly*, vol 35, 1990, p. 177-207.

SCHUMPETER J. A., The fundamental phenomenon of economic development, in *Entrepreneurship and Economic Development*, Peter Kilby ed., The Free Press, N.Y., 1971, p. 43-70, (Publié dans The theory of economic development, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1934, p. 62-94).

SCHWENK C.R., *The essence of strategic decision making*, Lexington Book, 1988.

SCIENCES HUMAINES, La société en mouvement, comprendre le changement social, Dossier, *Sciences Humaines*, n° 15, mars 1992, p. 16-31.

SCOTT Michael G., *Entrepreneurial life cycles*, Paper presented at RENT IV Conference, Cologne, 1990, 15 pages.

SECRETARIAT DE LA PETITE ENTREPRISE INDUSTRIE ET COMMERCE, *Répertoire des activités pédagogiques relatives à la gestion de la petite entreprise et à l'entreprenariat au Canada*, Ottawa, Canada, 1980.

SENGENBERGER Werner et **PYKE Frank**, *Small firm industrial districts and local economic regeneration: Research and policy issues*, International Conference on Industrial Districts and Local Economic Regeneration, Geneva, IILS octobre 1990.

SEXTON Donald L. et **SMILOR Raymond W.**, *The Art and science of entrepreneurship*, Ballinger, 1986.

SEXTON Donald, The field of entrepreneurship: is it growing or just getting bigger, *Journal of Small Business Management*, January 1988 (a), p. 4-8.

SEXTON Donald, An overview of the history of entrepreneurship research, in R. Peterson et K. Ainslie eds, *Understanding Entrepreneurship*, Kendall/Hunt Publishing Company, 1988 (b), p. 21-27.

SFEZ Lucien, *La décision*, Que sais-je n° 1841, 1985.

SFEZ Lucien, Lettre Martiniquaise, in *Sciences de l'intelligence, sciences de l'artificiel*, Presses Universitaires de Lyon, 1986.

SHAHWAN Usamah, Entrepreneurship and the prospect of development in the West Bank, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol 1 n° 3, 1989, p. 257-266.

SHAN Weijian, An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial High-technology firms, *Strategic Management Journal*, vol 11, 1990, p. 129-139.

SHAPERO Albert, The process of technical company formation in local area, in *Technical entrepreneurship*, Arnold C. Cooper and John L. Komives eds, Milwaukee, Wis. : Center for Venture Management, 1972.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

SHAPERO Albert, The displaced uncomfortable entrepreneur, *Psychology Today*, 1975, p. 83-88 et 133.

SHAPERO Albert, Entrepreneurship and economic development, In *Entrepreneurship and enterprise development: a worldwide perspective*, Proceedings of project ISEED, Milwaukee, 1975 b, p. 633-654.

SHAPERO Albert et **SOKOL Lisa**, The social dimensions of entrepreneruship, in *Encyclopedia of Entrepreneurship*, C. Kent, D. Sexton et K. Vesper eds, Prentice Hall, 1982, p. 72-90.

SHAPERO Albert, Création d'entreprises et développement local, in *Qu'est-ce qu'entreprendre ?* , CPE Etude, n° 7 juillet 1983.

SHAPERO Albert, The entrepreneurial event, in *The environment of entrepreneurship*, Calvin A. Kent, Lexington Books, 1984, p. 21-40.

SHAVER Kelly G. et **SCOTT Linda R.**, Person, process, choice: the psychology of new venture creation, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 16 n° 2, 1991, p. 23-45.

SHAVER Kelly G., GATEWOOD Elzabeth J. et **GARTNER William B.**, Attributions for new venture creation: an experimental comparison, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1991, p. 32-48.

SHERIDAN J.B., **DELANEY A.** et **FLOYD J.W.**, *A profile and analysis of potential entrepreneurs*, unpublished paper (13 pages), Summary in Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, 1989.

SHRIVASTAVA P. et **LIM G.E.**, A profile of doctoral dissertations in strategic management: a note, *Journal of Management Studies*, vol 26 n° 5, 1989.

SHUMAN Jeffrey C., **SEEGHER John A.**, **KAMM Judith B.** et **TEEBAGY Nicholas C.**, An empirical test of ten entrepreneurial propositions, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1986, p. 187-198.

SIMON Herbert, Rational decision making in business organization, *American Economic Review*, vol 69 n° 4, septembre 1979, p. 493-513.

SIMON Herbert, *Administration et processus de décision*, Economica 1983.

SIMON Herbert, What we know about the creative process, in *Creative and innovative management*, R.L. Kuhn ed, Ballinger, Cambridge, 1985.

SIMON Herbert, Commentaires, in *Sciences de l'intelligence, sciences de l'artificiel*, Presses Universitaires de Lyon, 1986, p. 577-600.

SINGH Jitendra V., **HOUSE Robert J.** et **TUCKER David J.**, Organizational change and organizational mortality, *Administrative Science Quaterly*, vol 31, 1986, p. 587-611.

SIRE Bruno, *L'essaimage facteur d'émergence et de développement de la petite entreprise l'exemple de la région Midi-Pyrénées*, Cahiers de recherche de l'IAE de Toulouse, n° 83, 1988.

SMELTZER Larry R., **VAN HOOK Barry L.** et **HUTT Roger W.**, Analysis of the use of advisors as information sources in venture startups, *Journal of Small Business Management*, vol 29 n° 3, 1991, p. 10-19.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

SMILOR Raymond W. et **FEEZER Henry R.**, Chaos and the entrepreneurial process: patterns and policy implications for technology entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, vol 6 n° 3, 1991, p. 165-172.

SMITH Kenwyn K., Rabbits, lynxes, an organizational transitions, in *New futures: the challenge of managing corporate transitions*, John Kimberly et Robert Quinn eds, Down Jones-Irwin, Homewood, 1984, p. 267-294.

SMITH Ken G., **GANNON Martin J.** et **SAPIENZA Harry J.**, Selecting methodologies for entrepreneurial research: trade-offs and guidelines, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 14 n° 1, 1989, p. 39-49.

SMITH Norman, *The entrepreneur and his firm: an exploratory study to examine the relationship between entrepreneurial types and the initiation*, Michigan State University, Phd 1965, Economics, Commerce-Business.

SMITH Norman, **McCAIN Gary** et **WARREN Audrey**, Women entrepreneurship really are different: a comparison of constructed ideal types of male and female entrepreneurs, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1982, p. 68-77.

SMITH Norman et **MINER John B.**, Motivational considerations in the success of technologically innovative entrepreneurs, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1984, p. 488-495.

SMITH Norman et **MINER John B.**, Motivational considerations in the success of technologically innovative entrepreneurs: Extended sample findings, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1985, p. 482-488.

SMITH Norman, **BRACKER Jeffrey S.** et **MINER John B.**, Correlates of firm and entrepreneur success in technologically innovative companies, In *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1987, p. 337-353.

SOLOMON Georges T. et **WINSLOW Erik K.**, Emotional armor of the american entrepreneur, *in Proceedings of the 36th ICSB conference*, Vienna 1991, vol 1, p. 134-143.

SOLTOW James H., The entrepreneur in economic history, *The American Economic Review*, vol 58, n° 2, 1968, p. 84-93.

STALK G., Time - the next source of competitive advantage, *Harvard Business Review*, juillet-août 1988, p. 41-51.

STANWORTH John, **CURRAN James** et **HOUGH Jensine**, The franchised small enterprise: formal and operational dimensions of independence, in *The survival of small firms*, James Curran, Jhon Stanworth and David Watkins eds, Gower P. C., 1986, p. 233-248.

STARBUCK W.H., Organization and their environments, in *Handbook of industrial and organization psychology*, Rand McNally, 1976.

STARR Jennifer A. et **BYGRAVE William D.**, The second time around: the outcomes, assets and liabilities of prior start-up experience, in *International perspectives on entrepreneurship research*, S. Birley et I. MacMillan eds, North Holland, 1991, p. 340-363.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

STARR Jennifer et **FONDAS Nanette**, A model of entrepreneurial socialization and organization formation, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 17 n° 1, 1992, p. 67-76.

STEINER C.M., *Des scénarios et des hommes*, Paris, Epi, 1984.

STEINMETZ Lawrence L., Critical stages of small business growth, *Business Horizons*, february 1969, p. 29-36.

STEVENSON Howard H. et **GUMPERT David E.**, The heart of entrepreneurship, *Harvard Business Review*, mars-avril 1985, p. 85-94.

STEVENSON Howard et **HARMELING Susan**, Entrepreneurial management's need for a more "chaotic" theory, *Journal of Business Venturing*, vol 5 n° 1, January 1990, p. 1-14.

STEVENSON Howard H. et **JARILLO J. Carlos**, A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management, *Strategic Management Journal*, vol 11 (special), 1990, p. 17-27.

STINCHCOMBE Arthur L., Social Structure and Organizations, in *Handbook of organizations*, James G. March editor, Rand McNally & Company, Chicago, 1965, p.142-193.

STOREY D. J., *Entrepreneurship and the new firm*, Croom Helm, London & Camberra, 1982.

STOREY D.J. et **JOHNSON S.**, *Job generation and labour market change*, Macmillan, London, 1987.

STRATEGOR, *Stratégie, structure, décision, identité*, InterEditions, 1988.

STUART Robert et **ABETTI Pier A.**, Field study of start-up ventures. Part II: predicting initial success, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1986, p. 21-39.

SUSBAUER Jeffrey Charles, *The technical company formation process: a particular aspect of entrepreneurship*, Phd, The University of Texas at Austin, 1969.

SWAYNE Charles et **TUCKER William**, *The effective entrepreneur*, General Learning Press, Morristown, N.J., 1973.

SWEENEY Gerald, Editorial comments, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol 1 n° 1, 1989.

TABARY J.C., Cognition, systémique et connaissance, in *Systémique et cognition*, E. Andreewsky et coll., Dunod, Afcet systèmes, 1991, p. 51-99.

TABATONI Pierre et **JARNIOU Pierre**, *Les systèmes de gestion, politiques et structures*, PUF, 1975.

TAVERA Frederic, *L'intrapreneur : une énergie nouvelle au service de l'entreprise*, CPE Etude, n° 65, 1986.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

TEZENAS DU MONTCEL Henri, L'utilité de la décision, In *La décision, ses disciplines, ses acteurs*, Colloque de Cerisy, PUL, 1983, p.15-25.

THOM René, Answer to Chistopher Zeeman's reply, In ZEEMAN E.C., *Catastrophe theory (selected papers 1972-1977)*, Addison-Wesley, 1977, p. 633-638.

THOM René, *Modèles mathématiques de la morphogenèse*, Christian Bourgeois editeur, Nouvelle édition revue et augmentée, 1980.

THOM René, Halte au hasard, silence au bruit, in *La querelle du déterminisme*, Amsterdamski et al, Le débat, Gallimard, 1990, p. 61-78.

THOM René, *Prédire n'est pas expliquer* (Entretiens avec Emile Noël), La question, Editions ESHEL, 1991.

T**HOMPSON J.D.**, *Organizations in action*, McGraw Hill, 1967.

THUILLIER Pierre, Techniques et sciences : le message de Hugues de Saint-Victor, *La recherche*, février 1992, p. 1170-1179.

TICHY Noel, *Managing strategic change: technical, political, and cultural dynamics*, N.Y. Wiley, 1983.

TICHY Noel, Revitalizing orgnizations: the leadership role, in *New futures: the challenge of managing corporate transitions*, John Kimberly et Robert Quinn eds, Down Jones-Irwin, Homewood, 1984, p. 240-264.

TIMMONS Jeffry A., **SMOLLEN Leonard E.** et **DINGEE Alexander** L.M., *New venture creation: a guide to small business development*, D. Irwin, Homewood, 1977.

TIMMONS Jeffry A., Characteristics and role demands of entrepreneurship, *American Journal of Small Business*, vol 3 n°1, 1978, p. 5-17.

TOULOUSE Jean Marie et **VALLEE Luc**, Business creation by Quebec's engineers: stability of entry from 1970 to 1987, in *International perspectives on entrepreneurship research*, S. Birley et I. MacMillan eds, North Holland, 1991, p. 368-389.

TYEBJEE Tyzoon T. et **BRUNO Albert V.**, Venture capital decision making: preliminary results from three empirical studies, In *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1981, p. 281-320.

VAN DE VEN Andrew H., Suggestions for studying strategy process: a research note, *Strategic Management Journal*, vol 13, 1992, p. 169-188.

VAN SLOOTEN John D., **HILD Robert L.** et **HUNT Keith H.**, Characteristics of collegiate entrepreneurs and their ventures, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1986, p. 52-65.

VANDEWERF Pieter A. et **BRUSH Candida G.**, Achieving empirical progress in an undefined field, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 14 n° 2, 1989, p. 45-58.

VANNESSON Pascal, *Barrières et stratégie des entreprises*, Presse du CNRS, 1990.

VARELA Francisco, Not one, not two, *Coevolution Quaterly*, Sausalito, California, Fall 1976.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

VASCONCELLOS Jorge A., Some empirical evidence on a contingency theory of success factors, *European Management Journal*, vol 6 n°3, 1988, p. 236-249.

VENKATACHALAM Meera et **WEAVER Mark K.**, A conceptual model of the corporate entrepreneuring process, in *Comptes Rendus du 34e Congrès International du Conseil International de la Petite Entreprise* (ICSB), Québec 1989, p. 573-588.

VERIN H., *Entreprises et entrepreneurs*, PUF, 1982.

VERNA Jeanine, *Les stratégies conjointes des firmes françaises depuis 1980 : des comportements différenciés*, Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, ESA Université des Sciences Sociales de Grenoble, 1989.

VESPER Karl H., *New venture strategies*, Prentice-Hall, 1980.

VESPER Karl H., Expanding entrepreneurial research, in *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson college, 1981, p. vii-xx.

VESPER Karl H., Introduction and summary of entrepreneurship research, in *Encyclopedia of Entrepreneurship*, C. A. Kent, D. L. Sexton et K. H.Vesper, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1982, p. xxxi-xxxviii.

VESPER Karl H., *Entrepreneurship and national policy*, Chicago: Heller Institute, 1983.

VESPER Karl H., *Entrepreneurship education 1985*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, 1985.

VESPER Karl H. et **MACMULLAN W.Ed.**, Entrepreneurship: today courses, tomorrow degrees? , *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol 13 n°1, Fall 1988 (a), p. 7-13.

VESPER Karl H., Entrepreneurial academic - How can we tell when the field is getting somewhere?, *Journal of Business Venturing*, vol 3 n° 1, 1988 (b), p. 1-10.

VESPER Karl H., When's the big idea, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1989, p. 334-343.

VESPER Karl H., Venture idea discovery mental sequences, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1991, p. 148-158.

VICKERY Lister, Recherche et création d'entreprise, *Enseignement et Gestion*, numéro spécial, Printemps 1985.

VIENNET Henri, Autour de la création d'entreprises, *Economie et Statistique*, novembre 1988.

VIENNET Henri, Survivre : premier souci des jeunes entreprises, *INSEE Première*, n° 110, novembre 1990.

VIJAY Sathe, Managing an entrepreneurial dilemma: nurturing entrepreneurship and control in large corporations, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1985, p. 636-657.

VILETTE M., L'accès aux positions dominantes dans l'entreprise, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 4, 1975, p. 98-101.

VON HIPPEL E., Get new products from customers, *Harvard Business Review*, march-april 1982, p. 117-122.

WALISER B., La temporalité dans les modèles simoniens de comportement, in *Sciences de l'intelligence, sciences de l'artificiel*, Presses Universitaires de Lyon, 1986, p. 518-523.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

WATKINS D., *Entry into independant entrepreneurship : toward a model of the business initiation process*, Working paper series, Manchester Business School and Center for Business Research, n° 24, 1976, 31 pages.

WATKINS David S., Use of business competitions to stimulate business formations, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1982, p. 469-484.

WATKINS J. M. et **WATKINS D. S.**, The female entrepreneur: her background and determinants of business choice, some british data, *in Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1983, p. 271-288.

WEBSTER F., A model of new venture initiation, *Academy of Management Review*, vol 1 n° 1, 1976.

WEICK K.E., *The social psychology of organizing*, New-York: Random House Addison Westley, 1979.

WEIHE Hermann J. et **REICH Frank-Rainer**, *Entrepreneurial interest among business students: results of an international study*, Papier présenté au 4th Workshop Research in Entrepreneurship (RENT IV) de Cologne, novembre 1990, 23 pages.

WEINER B., *Achievement motivation and attribution theory*, Morristown, N.J. General Learning, 1974.

WELSCH Harold, *International entrepreneurship and small business bibliography*, ICSB, 1992, 458 pages.

WESTLEY Frances et **MINTZBERG Henry**, Visionary leadership and strategic management, *Strategic Management Journal*, vol 10, 1989, p. 17-32.

WILLARD G.E. et **FEESER H.R**, Incubators and performance: a comparison of high- and low-growth high-tech companies, *Journal of Business Venturing*, vol 4 n° 6, 1989, p. 429-441.

WILLARD Gary E., **FEESER Henry R.** et **KRUEGER David A.**, In order to grow, must the founder go? An empirical test of conventional wisdom, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1990, p. 154-166.

WILLIAMSON Oliver E., Organizational innovation: The transaction-cost approach, in *Entrepreneurship*, Joshua Ronen ed., Lexington Books, 1983, p. 101-133.

WOO Carolyn, **COOPER Arnold** et **DUNKELBERG William**, Entrepreneurial typologies: definitions and implications, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1988, p. 165-176.

WOO Carolyn Y., **COOPER Arnold C.**, **NICHOLLS-NIXON Charlene** et **DUNKELBERG William C.**, Adaptation by start-up firms, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1990, p. 132-143.

WORTMAN Max S., Entrepreneurship: an integrating typology and evaluation of the empirical research in the field, *Journal of Management*, vol 13 n°2, 1987, p. 259-279.

YAO Dennis A., Beyond the reach of the invisible hand: Impediments to economic activity, market failure, and profitability, *Strategic Management Journal*, vol 9, 1988, p. 59-70.

YIP Georges, Gateways to entry, *Harvard Business Review*, september-october 1982, p. 85-92.

ZEEMAN E.C., *Catastrophe theory (selected papers 1972-1977)*, Addison-Wesley, 1977.

ZEEMAN E.C., *Catastrophe theory*, Addison-Westley, Reading (Mass), 1978.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

ANNEXE

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

QUELQUES MODÈLES THÉORIQUES

La littérature concernant l'entrepreneurship et la création d'entreprise n'est pas encore très connue en France, aussi il nous a semblé nécessaire de présenter brièvement les principaux modèles théoriques qui nous ont largement inspiré. Pour ce faire, nous utiliserons essentiellement les schémas que présentent les auteurs. Ces différents modèles se recoupent largement.

Les travaux de Shapero

Les travaux les plus anciens, et ceux qui ont eu le plus grand retentissement dans la communauté scientifique, sont ceux réalisés par Shapero à l'Université d'Austin. Dans différents documents, il propose un modèle général permettant de mieux comprendre l'événement entrepreneurial. Pour Shapero quatre forces expliquent la création d'une entreprise :

* *Le déplacement de l'entrepreneur naissant.*

"Nous avons établi que la plupart des créations étaient liées à des déplacements de personnes, à l'éviction de conditions d'existence confortables ou tout au moins acceptables, soit débutaient à un moment ou le fondateur hésitait entre divers projets, n'était pas encore installé dans une situation qui lui convenait. Les déplacements qui déclenchent le processus de formation peuvent tout à la fois présenter des aspects positifs et négatifs, imposés de l'extérieur ou simplement perçus à l'intérieur, et c'est souvent une combinaison d'assauts négatifs et d'efforts positifs qui accélère les actions menant à la création d'une entreprise"[1200]. Néanmoins, cette force n'est pas suffisante car toutes les personnes ayant subi un "déplacement" ne créent pas leur entreprise.

* *Une disposition à l'action.*

[1200] SHAPERO A. (1983).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Shapero reprend les travaux réalisés par les psychologues de la création d'entreprise[1201] et insiste surtout sur le fait que l'entrepreneur à un grand désir de contrôler son environnement (désir d'indépendance et "internal locus of control").

** La crédibilité de l'action.*

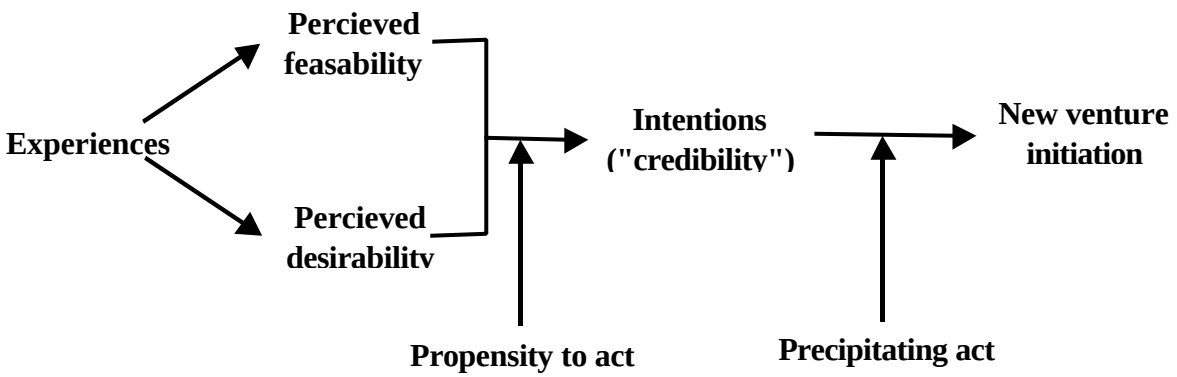
"La plus puissante variable que l'on puisse trouver associée à l'acte de création d'une entreprise est la crédibilité de l'acte d'entreprendre. L'individu doit être capable de s'imaginer lui-même faisant démarrer et dirigeant une entreprise"[1202]. C'est ce qui expliquerait le fait que les créateurs d'entreprise sont très souvent issus de familles où un parent était chef d'entreprise.

** La disponibilité des ressources.*

Même si l'individu à des dispositions pour l'action, s'il a subi un déplacement et s'il a à sa disposition des exemples crédibles, il faut encore qu'il puisse disposer ou réunir les ressources nécessaires pour entreprendre (main-d'oeuvre, équipements, moyens financiers, ...).

La pensée de Shapero a évolué au cours du temps, Krueger[1203] présente un schéma qui la synthétise. Ce modèle a le mérite d'être simple et, à notre avis, assez proche de la réalité observée.

Figure 75. Le modèle de Shapero d'après Krueger



[1201] Les apports de Shapero sont disséminés dans différents documents cités dans la bibliographie. Sur ce point, il semble avoir changé d'opinion dans ses travaux les plus tardifs, en ne considérant plus les caractéristiques psychologiques comme importantes pour l'acte entrepreneurial.

[1202] SHAPERO A. (1983).

[1203] KRUEGER Norris Jr (1989).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

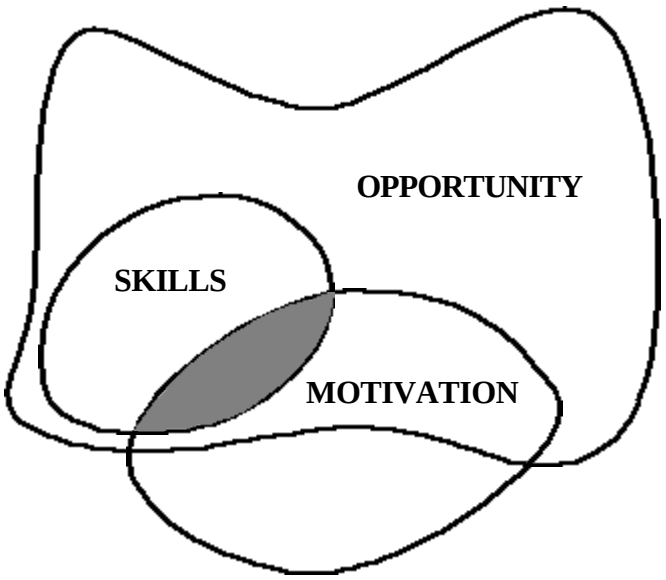
Le modèle proposé par Watkins

Watkins[1204] propose un modèle déjà plus élaboré qui prend en compte le temps. En effet, l'auteur tente d'expliquer la décision de créer sa propre entreprise par la "coï ncidence" de trois facteurs :

- une motivation ;
- la perception d'une opportunité ;
- des savoir-faire.

Autrement dit, lorsqu'un individu est "motivé" au regard de la création d'entreprise, lorsqu'il possède des savoir-faire cohérents avec une opportunité qu'il perçoit : alors une entreprise, ayant toute chance de réussir, sera presque certainement créée. Le schéma suivant illustre cette vision du phénomène.

Figure 76. 3 Factor Coincidence Model (Watkins)



Watkins note que le meilleur moyen de renforcer les chances de création pour un groupe d'individus présélectionnés est d'accroître leur motivation à créer. Cependant, l'auteur reconnaît que ce modèle, bien qu'introduisant une certaine dynamique par rapport aux travaux précédents, est encore largement statique. Il n'utilise pas le concept de stratégie, mais il nous semble que c'est pourtant bien de cela qu'il s'agit. Le désir ou la décision de créer une entreprise ayant été expliqué, il est nécessaire de décrire le processus de création de l'entreprise désirée, six étapes sont distinguées par Watkins :

1) désir général de créer sa propre entreprise ;

[1204] WATKINS D. (1976).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

2) savoir-faire, expertise ou idée de création ;

3) combinaison spécifique produit/marché ou service/marché ;

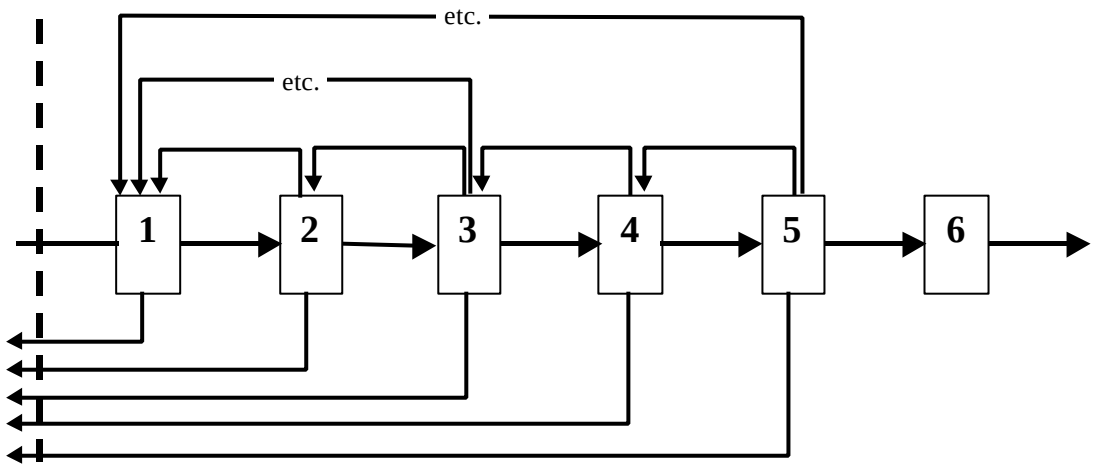
4) mobilisation de temps et de d'argent pour évaluer le marché du produit ou du service ;

5) test du marché ou lancement à temps partiel ;

6) mobilisation l'individu à plein temps sur son entreprise.

Watkins souligne que ce processus n'est pas toujours linéaire, que de nombreux retours en arrière sont observables dans les cas concrets. Cette construction est issue de l'expérience de l'auteur relative à l'animation et à la formation de groupes de créateurs d'entreprise. Le schéma suivant illustre les différentes itérations possibles.

Figure 77. Generalised Iterative Model (Watkins)



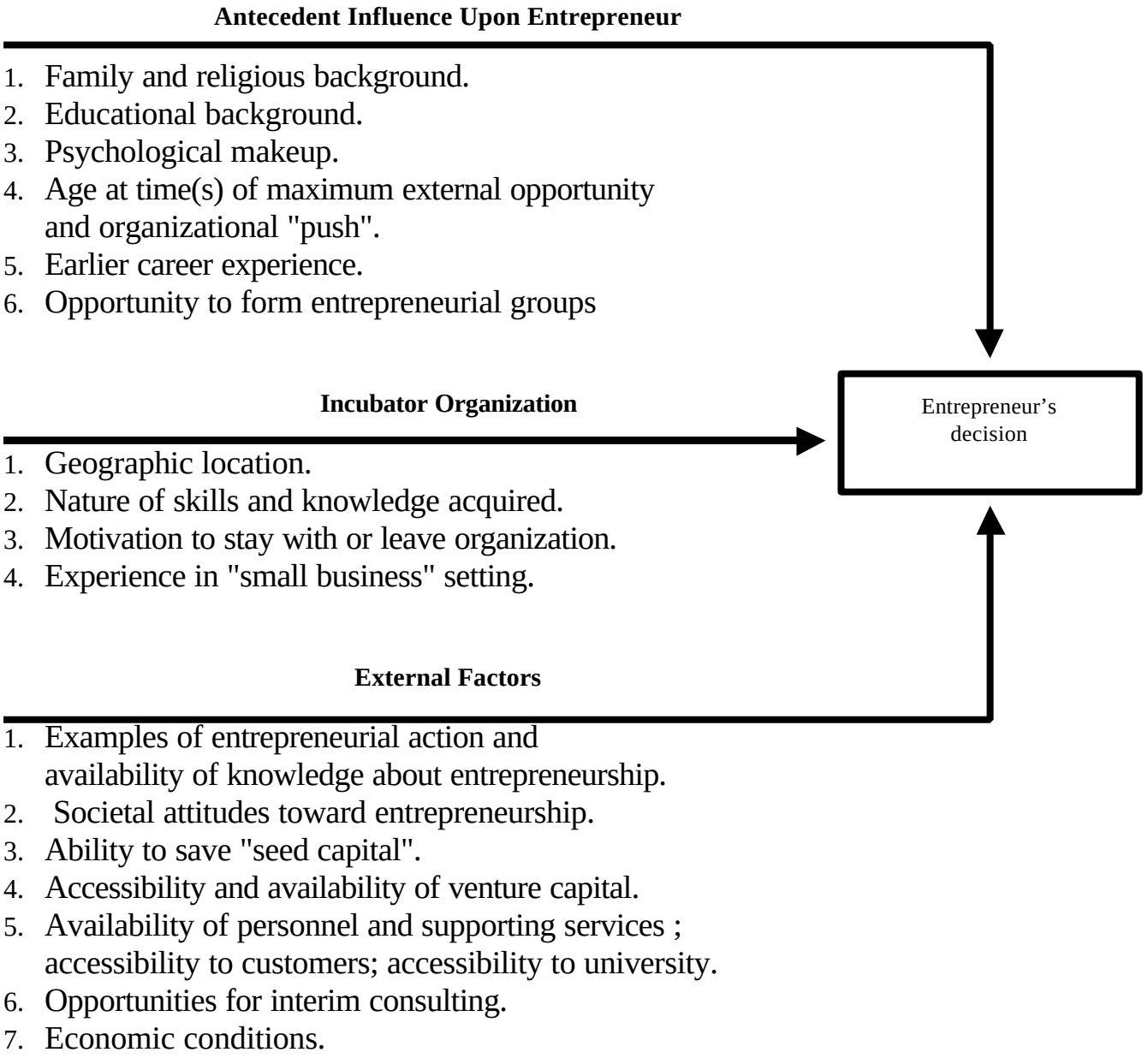
L'hypothèse de base de Watkins réside dans le fait que la création de sa propre entreprise peut être assimilée à une décision de choix professionnel courant. Il s'appuie également sur l'inventaire des facteurs influençant la décision entrepreneuriale tels qu'ils sont recensés par Cooper[1205]. Le schéma de la page suivante présente cette approche.

[1205] COOPER Arnold (1971).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 78. Les facteurs influençant la décision entrepreneuriale (Cooper)

INFLUENCES UPON THE ENTREPRENEURIAL DECISION

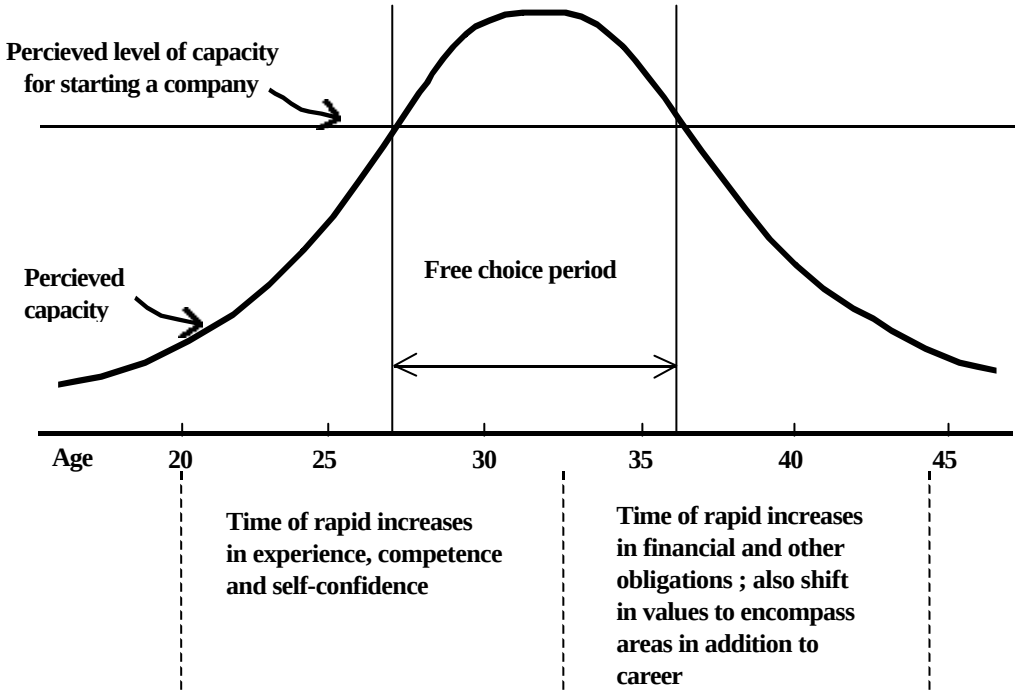


tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Le modèle de Liles

Dès 1974, Liles[1206] remet en cause le fait que les entrepreneurs auraient des caractéristiques différentes du reste de la population. Il écrit : "I have reached the conclusion that, given a degree of ambition and ability not uncommon to many individuals, certain kinds of experiences and situational conditions - rather than personality or ego - are major determinants of whether or not an individual becomes entrepreneur". Il reprend différents apports de Shapero (push et pull, precipating events...), sa contribution essentielle est la notion de "free choice period". Le schéma suivant synthétise ce modèle.

Figure 79. The free choice period for would-be entrepreneur (Liles)



1206 LILES Patrick (1974).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

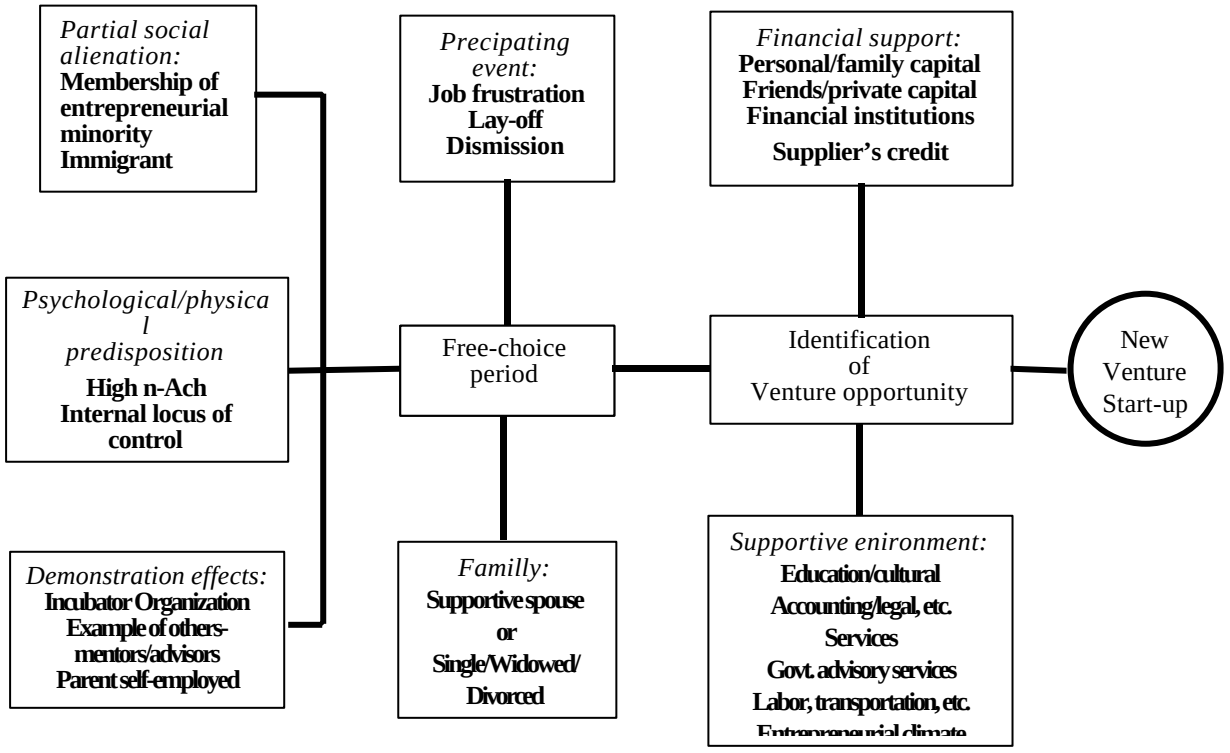
Le modèle de Martin

Martin[1207] propose en 1984 un modèle qui synthétise les différents apports de ses prédécesseurs. Quatre facteurs principaux expliqueraient la création d'entreprise :

- a readiness to act ;
- a precipating event during a free-choice period ;
- a supportive environment ;
- the identification of a venture opportunity.

Martin écrit : "If a significant proportion of these factors is present in an individual's personal situation, it is reasonable to conjecture that he/she will launch a new venture"[1208].

Figure 80. New venture initiation (Martin)



1207 MARTIN Michael J.C. (1984).

1208 MARTIN Michael J.C (1984), p. 269.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

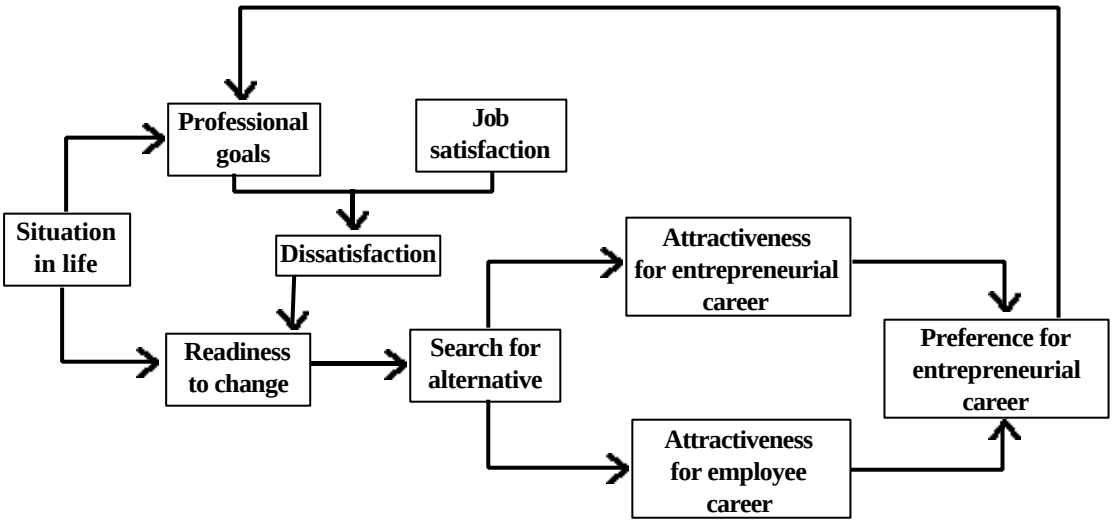
Le modèle de Pleitner

Pleitner[1209] distingue trois niveaux dans le processus conduisant à la création d'une entreprise :

- la préférence pour une carrière d'entrepreneur ;
- la motivation pour créer son entreprise ;
- la création d'une entreprise.

Le schéma suivant décrit la manière selon laquelle un individu peut être conduit à marquer une préférence pour une carrière d'entrepreneur.

Figure 81. Preference for an entrepreneurial career (Pleitner)

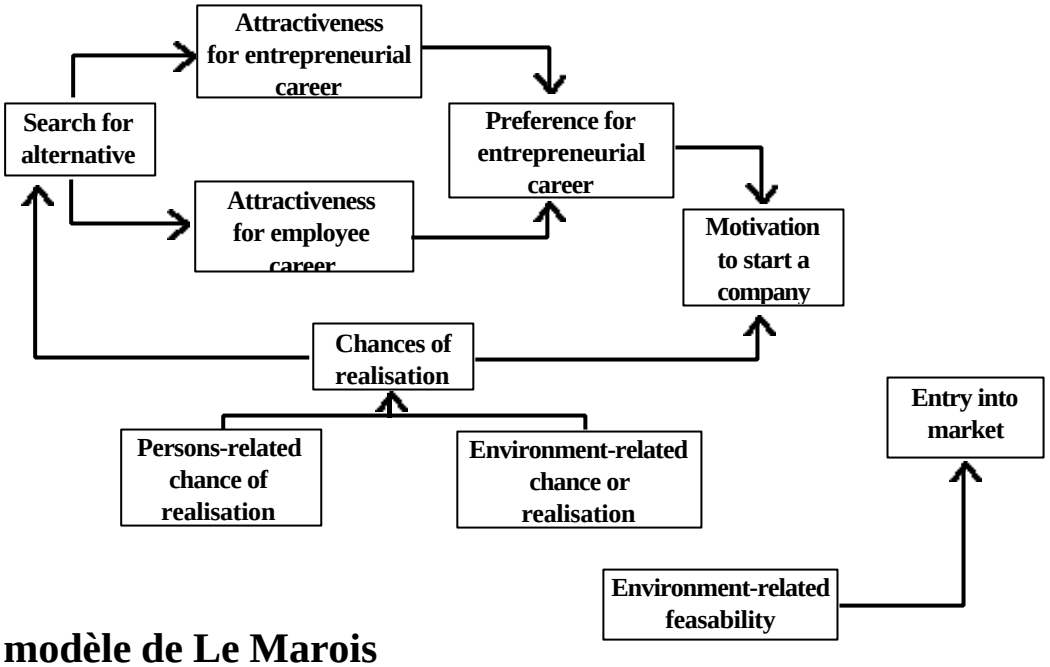


Cette présentation a comme inconvénient de laisser supposer que la préférence pour une carrière entrepreneuriale est toujours le résultat d'une insatisfaction, qu'elle ne peut pas préexister (du fait d'une tradition familiale par exemple). Un second schéma vient compléter ce modèle dynamique (les effets de rétroaction étant bien pris en compte). Pleitner fait remarquer dans sa conclusion : "Approaches applied to explain new venture creations should not merely be judged by their theoretical elegance or inner consistence; it must also be a question of examining their appropriatness to develop effective entercorrelated promotional mesures".

[1209] PLEITNER H.J. (1985).

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 82. Motivation to start a new company (Pleitner)



Le modèle de Le Marois

Le Marois[1210] propose un schéma représentant le processus de formation d'une entreprise viable tel qu'il ressort des travaux qu'il a analysés : il s'agit essentiellement de ceux de Shapero et d'Arocena[1211]. Il se rapproche du travail de Pleitner lorsqu'il identifie trois moments privilégiés dans le processus conduisant à la création d'entreprise :

- une rupture ;
- le déclenchement ;
- la création.

Le Marois s'inscrit dans un paradigme "à la Crozier", puisqu'il intitule le premier chapitre de sa thèse : "L'acteur et le système". Il n'est cependant pas très explicite quant au fonctionnement de sa représentation du processus de création d'entreprise. Remarquons qu'il est un des seuls à spécifier qu'il s'agit d'une représentation de la création d'une entreprise "viable". Son expérience de fondateur des Boutiques de Gestion en France[1212] semble, à juste titre, l'avoir sensibilisé aux risques d'échecs ou d'avortements des projets de création. Le schéma suivant illustre son approche :

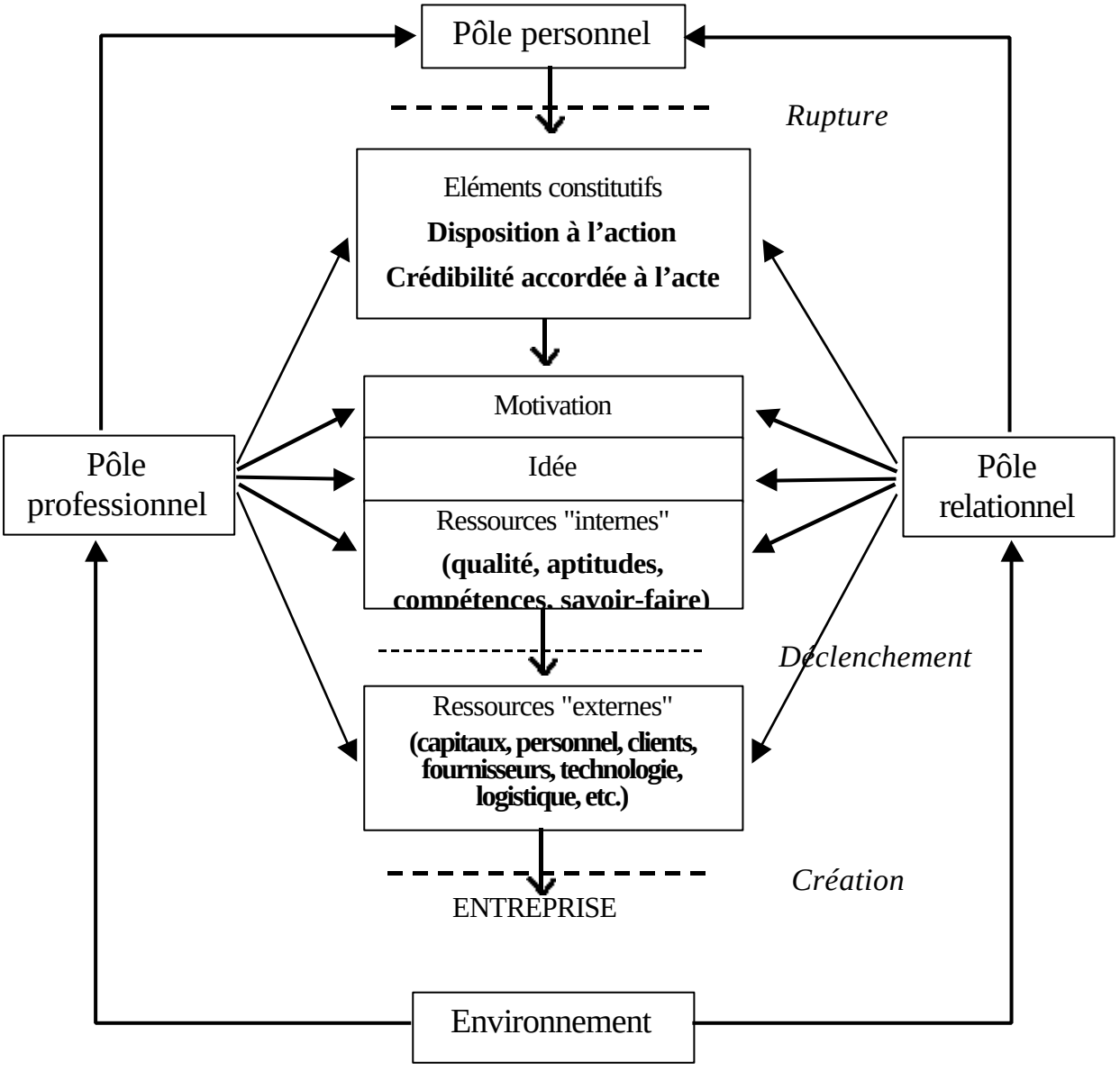
[1210] LE MAROIS H. (1985).

[1211] AROCENA J. et al (1983).

[1212] Les boutiques de gestion sont des organismes (associations pour la plupart) ayant pour objet d'aider à la création et à la gestion des entreprises.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 83. Le processus de création d'une entreprise viable (Le Marois)



tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Le modèle de Long et McMullan

Long et McMullan envisagent la création d'entreprise comme un processus d'identification et d'élaboration d'une opportunité. L'opportunité n'est pas donnée, elle est construite par le créateur. Le processus comprend quatre étapes :

1) pre-vision : durant cette étape, le créateur recherche activement une idée de création ; il se prépare, mais il ne peut pas contrôler tous les facteurs susceptibles d'avoir une influence sur son futur projet ;

2) point of vision : le créateur a la conviction qu'il détient une bonne idée de création : "I could really make a go of such and such a business idea", il s'agit d'une gestalt ;

3) opportunity elaboration : le créateur, va durant cette étape, opérationaliser son idée de création en procédant aux arbitrages nécessaires ; cette étape peut demander du temps ;

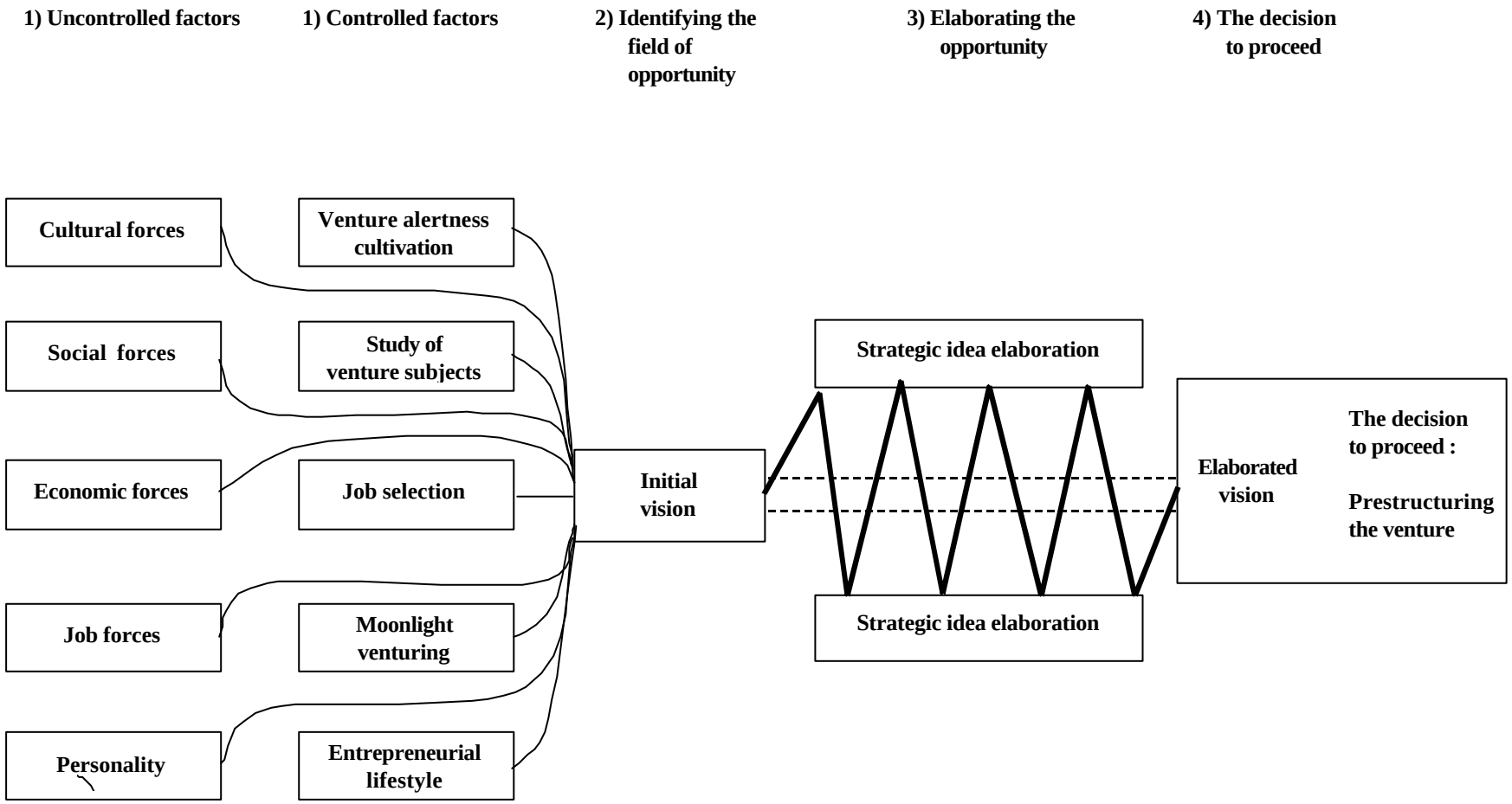
4) decision to proceed.

Pour Long et McMullan, ce modèle constitue une véritable carte permettant aux créateurs potentiels d'améliorer l'efficacité de leur processus de création. Ces auteurs introduisent le temps comme une variable importante du processus de création.

Le schéma de la page suivante synthétise leurs apports.

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 84. THE OPPORTUNITY IDENTIFICATION PROCESS (Long et McMullan)



tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Les caractéristiques de la création d'entreprise 110
Tableau 2. Management theories (Stevenson et Harmeling) 144
Tableau 3. Entrepreneurship et paradigme classique 149
Tableau 4. Le domaine de validité du modèle 169
Tableau 5. Système compliqué et système complexe (Le Moigne) 171
Tableau 5. Caractéristiques décisionnelles (Martinet) 182

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Création d'entreprise et crise économique 5
Figure 2. Schéma de la méthode scientifique (d'après Cousineau et al) 13
Figure 3. Les recherches abstraites (d'après Avenier) 14
Figure 4. Cheminement général de la recherche 17
Figure 5. Délimitation du champ de l'entrepreneurship au sens large 60
Figure 6. Le domaine de l'entrepreneurship au sens large 63
Figure 7. L'entrepreneurship comme la création d'organisation 67
Figure 8. L'événement entrepreneurial 67
Figure 9. L'entrepreneurship comme synonyme de l'innovation 68
Figure 10. L'entrepreneurship comme la création d'une valeur nouvelle importante 69
Figure 11. Consensus et divergences sémantiques dans le champ de l'entrepreneurship 70
Figure 12. Au coeur de la conception moderne du champ de l'entrepreneurship 72
Figure 13. Le champ de l'entrepreneurship : outil dégradé 75
Figure 14. Le champ de l'entrepreneurship: extension de l'outil dégradé 81
Figure 15. Mini cas BP 83
Figure 16. Mini cas MS 84
Figure 17. Mini cas AL 85
Figure 18. Mini cas JCM 86
Figure 19. Mini cas AB 87
Figure 20. L'entrepreneur persistant 89

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 21. Créations d'entreprise : des logiques diverses....98
Figure 22. Les différentes logiques en matière de création d'entreprise....100
Figure 23. La franchise : des pratiques diverses....101
Figure 24. La création d'entreprise ex nihilo : des frontières floues....103
Figure 25. Dynamiques potentielles des logiques de créations d'entreprise....109
Figure 26. La création d'entreprise ex nihilo : des points de vue divers....118
Figure 27. Le processus de recherche en matière d'entrepreneurship aujourd'hui....139
Figure 28. Positivisme et constructivisme des approches en dialogique....151
Figure 29. Eléments de méthode pour la recherche en entrepreneurship....155
Figure 30. Le cheminement de la recherche....158
Figure 31. La structure du modèle....160
Figure 32. Un point de vue particulier....165
Figure 33. Détermination de l'objet de la modélisation....167
Figure 34. La systémographie d'un phénomène complexe....172
Figure 35. Le modèle canonique comme un appareil à systémographier....174
Figure 36. La problématique de l'accompagnement....196
Figure 37. Une vision synchronique du système....197
Figure 38. La création et l'exploitation du potentiel (d'après Martinet)....214
Figure 39. Une typologie des projets-entreprises nouvelles....228
Figure 40. La CSIP comme le fruit d'une histoire et d'un contexte....243
Figure 41. La CSIP de l'entrepreneur....248
Figure 42. Le processus entrepreneurial d'après Peterson et Ainslie....259
Figure 43. Une forme générique du processus de création d'entreprise....260
Figure 44. Délimitation du projet de recherche au regard du processus....265
Figure 45. Un parcours chaotique (mini cas JK)....267
Figure 46. La pression du temps sur le processus de création....269
Figure 47. L'idée de créer ou le projet à l'origine du processus....272
Figure 48. La relation entre le degré de formalisation du processus et les performances du système....276
Figure 49. Quelques critères de contingence....277
Figure 50. L'escalade dans l'engagement et les étapes du processus....281
Figure 51. Le système se transforme et crée....284
Figure 52. Une évolution de la dialogique dans le cas des petites entreprises....285
Figure 53. Une évolution de la dialogique dans le cas des entreprises à forte croissance....286
Figure 54. Différentes configurations au regard de la transformation du système....287
Figure 55. La dialogique de la réussite ou de l'échec....292
Figure 56. Le déclenchement du processus de création d'entreprise....308
Figure 57. Métaphore topographique : pseudo-attracteurs pour un cas particulier....322

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Figure 58. La création comme le seul pseudo-attracteur 324
Figure 59. La création programmée 325
Figure 60. Le renoncement inévitable 326
Figure 61. Le dilemme du renoncement 327
Figure 62. Le dilemme de projets concurrents 328
Figure 63. La multiplicité des projets 329
Figure 64. La création d'entreprise : une surface de catastrophe de type fronce 331
Figure 65. Les zones de déclenchement et d'engagement 333
Figure 66. Le créateur malgré lui 334
Figure 67. La création maturation 336
Figure 68. Les créations dilemmes 337
Figure 69. La survie : une course contre la montre 345
Figure 70. Les incohérences potentielles CSI/P-EN selon différents types de création 349
Figure 71. Evolution de la cohérence au cours du processus : le mini cas JFP 351
Figure 72. La réussite ou l'échec : une vision contingente 357
Figure 73. Les dynamiques potentiellement chaotiques 362
Figure 74. Une dynamique d'engagement et de désengagement : le cas FR 363

ANNEXE

Figure 75. Le modèle de Shapero d'après Krueger 414
Figure 76. 3 Factor Coincidence Model (Watkins) 415
Figure 77. Generalised Iterative Model (Watkins) 416
Figure 78. Les facteurs influençant la décision entrepreneuriale (Cooper) 417
Figure 79. The free choice period for would-be entrepreneur (Liles) 418
Figure 80. New venture initiation (Martin) 419
Figure 81. Preference for an entrepreneurial career (Pleitner) 420
Figure 82. Motivation to start a new company (Pleitner) 421
Figure 83. Le processus de création d'une entreprise viable (Le Marois) 422
Figure 84. The opportunity identification process (Long et McMullan) 424

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

LISTE DES MINI-CAS

Mini-cas MV (routier - agriculteur).....59
Mini-cas BP (rachat d'une entreprise de négoce et développement).....83
Mini-cas MS (créatrice d'un magasin d'articles pour l'écriture).....84
Mini-cas AL (la reconversion d'un sportif).....85
Mini-cas JCM (la création d'une entreprise se développant rapidement).....86 et 109
Mini-cas AB (le philosophe entrepreneur).....87
Mini-cas CR (le rachat - création d'entreprise).....102
Mini-cas PC (l'échec sans avoir vendu un seul produit).....105
Mini-cas SK (la création de filiale - essaimage).....108
Mini-cas JT (le créateur redevenant salarié).....109
Mini-cas FA (l'expérience non pertinente).....136
Mini-cas JM (logique du projet contradictoire avec celle du créateur).....186
Mini-cas FG (le créateur qui n'est pas un nouvel entrant).....218
Mini-cas FN (le projet mayonnaise).....224
Mini-cas JK (un parcours chaotique).....266
Mini-cas CD (le plan d'affaire inutile).....278
Mini-cas RM (l'engagement tardif).....282
Mini-cas HD (la création reproduction évoluant vers l'imitation).....288
Mini-cas JR (le créateur stressé).....293 et 297
Mini-cas EC (la création désastre).....294
Mini-cas AC (la création désespérance).....295
Mini-cas CH (la dynamique interne de la CSIP source du déclenchement).....300
Mini-cas SB (la création faute d'autre alternative).....309
Mini-cas JFP (le renforcement de la cohérence CSI/P-EN au cour de l'étape 4).....351
Mini-cas FR (le désengagement en douceur).....363

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....1

INTRODUCTION.....3

PREMIÈRE PARTIE I : L'ENTREPRENEURSHIP ET LA CRÉATION D'ENTREPRISE : CONTRIBUTION ÉPISTÉMOLOGIQUE

Introduction.....19

Chapitre I Généralités et perspectives historiques.....23

A. Quelques trop brèves considérations historiques.....24

B. L'entrepreneurship et l'idéologie.....27

1. Le rejet de l'entrepreneur.....28
2. L'indifférence ou la prééminence du système.....29
3. Les thuriféraires de l'entrepreneur ou la revanche de l'acteur.....29

C. L'entrepreneurship : un champ scientifique à part entière.....32

Chapitre II L'entrepreneurship : constats et contributions.....39

A. La sémantique : un obstacle majeur pour le progrès dans le champ scientifique de l'entrepreneurship.....41

1. Est-il vraiment nécessaire de définir les concepts ?.....41
2. Les éléments du débat et les freins pour l'établissement d'un consensus.....45

B. Les contributions à la clarification sémantique de l'entrepreneurship.....49

1. A l'origine de l'impasse : l'essentialisme et l'oecuménisme sémantique.....50
2. La dialogique individu/création de valeur au coeur de l'entrepreneurship.....55
3. Le changement : une notion indispensable.....62

C. Le champ de l'entrepreneurship au travers de la perspective proposée.....66

1. Les quatre sensibilités principales : consensus et divergences des points de vue.....66
2. L'empirisme conduit à l'éparpillement de la recherche.....73

D. Les perspectives ouvertes par cette nouvelle manière de définir l'entrepreneurship.....78

1. La diversité et les proximité des problématiques et des objets scientifiques étudiés.....78
2. Le temps comme une dimension incontournable dans le champ de l'entrepreneurship.....82

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

Chapitre III La création d'entreprise.....90

A. La création d'entreprise : de quoi parle-t-on ?.....91

1. Les entreprises nouvelles, un objet hétérogène, aux limites floues et difficiles à repérer.....92
2. La création d'entreprise *ex nihilo* : le problème du temps.....103
3. La création d'entreprise : un concept inopérant ?.....110

B. La création d'entreprise *ex nihilo* : un état de la recherche.....113

1. La création d'entreprise *ex nihilo* : des problématiques diverses.....115
2. Deux grandes questions de recherche : une synthèse des résultats obtenus.....122

C. Les réflexions épistémologiques et les contributions méthodologiques.....128

1. Les difficultés épistémologiques du champ dans le paradigme positiviste.....128
2. Comment sortir de cette impasse ?.....140
3. Constructivisme et positivisme : le débat.....143
4. Les éléments de méthode pour la recherche : synthèse.....150

SECONDE PARTIE : LA CRÉATION D'ENTREPRISE *EX NIHILO* : MODÉLISATION DANS UNE PERSPECTIVE D'ACCOMPAGNEMENT

Introduction.....157

Chapitre IV Le Projet de modélisation et ses fondements.....162

A - Le projet de modélisation.....163

1. Un projet appartenant aux sciences de gestion.....163
2. Un projet concernant une partie du champ de l'entrepreneurship.....165
3. Le choix du paradigme constructiviste ou de la modélisation des systèmes complexes.....170
4. Les contributions et les limites du projet.....175

B. Les fondements du modèle.....177

1. Axiome général 1.....177
2. Axiome général 2.....185
3. Axiome général 3.....186
4. Axiome général 4.....190

Chapitre V Une vision synchronique.....193

A. Une brève présentation du modèle général dans une vision synchronique.....194

B. Le créateur.....198

1. La personnalité et les capacités cognitives du créateur.....198
2. Les compétences et les ressources du créateur.....204

C. Le projet-entreprise nouvelle.....206

1. Quelques considérations générales.....207
2. Les spécificités de la phase d'émergence des entreprises vues au travers du projet.....213

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006

D. L'environnement....230

1. Les environnements du système : un cadre d'analyse....232
2. Les relations environnement - créateur/projet-entreprise nouvelle....235

E. La configuration stratégique instantanée perçue du créateur....239

1. Les perceptions et les représentations....240
2. La Configuration Stratégique Instantanée Perçue (CSIP)....243
3. Quelques considérations relatives à la notion de CSIP. 252

Chapitre VI Le processus de création....256

A. Ce que fait le système....257

1. La littérature concernant le processus de création....257
2. Une forme générique du processus de création d'entreprise....259
3. Un retour sur notre problématique 264

B. La diversité et la variabilité de la forme du processus 265

1. Le processus linéaire ou le processus comportant des boucles....265
2. La pression du temps 267
3. L'idée de créer ou l'idée du produit, le projet donné ou le projet construit....271
4. Le processus planifié ou le processus incrémental....273

C. Au cours du processus, le système naît, se transforme et produit....280

1. La naissance du système....280
2. Au cours du processus, le système se transforme 283
3. La réussite ou l'échec ?....290

Chapitre VII La dynamique : une vision diachronique....298

A. Le déclenchement du processus : les dynamiques générales de l'entrée dans le processus....299

1. Les dynamiques d'évolutions de la CSIP....300
2. Les conditions du déclenchement....302

B. L'engagement ou le passage à l'acte 312

1. Les conditions de l'engagement....313
2. L'escalade dans l'engagement : évolution ou révolution ?....318

C. La survie, l'échec, le développement ? 340

1. Quelques rappels et commentaires introductifs 341
2. Les principales conditions de la réussite ou de l'échec du projet....346
3. Les dynamiques de la réussite ou du désengagement du système créateur/projet-entreprise nouvelle....360

CONCLUSION 369

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES....374

ANNEXE : QUELQUES MODELES THEORIQUES 412

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX....425

LISTE DES MINI-CAS....428

Table des matières **429**

tel-00011924, version 1 - 12 Mar 2006