

**Les modalités transactionnelles et relationnelles
de la création et du financement des nouvelles organisations :
La dynamique des engagements et des désengagements.**

**Thèse en cotutelle
pour le Doctorat en Sciences de Gestion
de l'Université de Nice-Sophia Antipolis
et
Dottorato di Economia Aziendale e Management
dell'Università L. Bocconi, Milan**

Présentée et soutenue
par

Marie Laure GAILLARD GIORDANI

Jury :

Philippe DESBRIERES,
Rapporteur, Professeur à l'Université de Bourgogne
Vincenzo PERRONE,
Directeur de Recherche, Professeur à l'Università « L. Bocconi », Milan
Paolo PRETI
Rapporteur, Professeur à l'Université de la Vallée d'Aoste
Harry SAPIENZA,
Professeur Carlson School of Management, University of Minnesota
Robert TELLER,
Directeur de Recherche, Professeur à l'Université de Nice-Sophia Antipolis
Nadine TOURNOIS, Directeur de l'IAE
Professeur à l'Université de Nice-Sophia Antipolis

23 janvier 2004

A mes enfants : Bruno, Gaia et Julia
A mes parents

Remerciements

Je tiens à remercier ici mes deux directeurs de recherche, le Professeur Vincenzo PERRONE et le Professeur Robert TELLER qui m'ont portée à bout de bras pendant les traversées difficiles ; le Professeur Philippe DESBRIERES qui a bien voulu trouver un intérêt à ma recherche en sa phase embryonnaire ; le Professeur Harry SAPIENZA qui m'a écoutée et conseillée avec patience ; l'Institut IOSI (Bocconi) qui m'a permis de participer à toutes les conférences internationales utiles pour ma recherche ; l'équipe de Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference pour m'avoir accordé un financement et permis de vivre la formidable expérience du Doctoral Consortium 2003 ; l'équipe de Viale Isonzo (Bocconi) qui m'a accueillie chaleureusement et en particulier le Professeur Anna GRANDORI et le Professeur Giuseppe SODA ; le Professeur Alain TOBELEM qui m'a encouragée pendant des années ; Formaper et en particulier Anna SORU ; Gianluca de Punto Nuova Impresa ; et toutes les personnes qui ont bien voulu m'accorder leur temps et leur attention mais qui ne seront pas citées ici parce que leur anonymat sera respecté.

Table des matières

INTRODUCTION

Première partie :

LES THEORIES DE LA FIRME.

FONDEMENTS THEORIQUES DE LA CREATION

ET DU FINANCEMENT DES NOUVELLES ORGANISATIONS

Chapitre 1. - Les fondements théoriques de la création et du financement des nouvelles organisations :	
La logique financière et la logique stratégique	13
▪ La logique financière	15
▪ Le modèle stratégie	42
Chapitre 2. - Les fondements théoriques :	
Les théories contractuelles et la justice organisationnelle	60
▪ Les théories contractuelles	60
▪ Les théories de la justice organisationnelle	69
Chapitre 3. - Le rôle de la confiance et de l'engagement	87
▪ Peut-on avoir confiance en la confiance ?	87
▪ La dynamique de l'engagement dans la création et le financement d'une nouvelle organisation	93
Conclusion de la Première Partie :	
Récapitulatif de la contribution des théories à la compréhension du phénomène de création d'entreprise	101

Deuxième partie :

LE DOMAINE DE L'ENTREPRENEURIAT : LE PASSAGE DU SAVOIR A L'ACTION

Chapitre 4. - Le champ théorique spécifique de la création d'entreprise : l'identité difficile d'un domaine de recherche à la croisée de plusieurs chemins théoriques (ou existe-t-il une théorie de l'entrepreneuriat ?)

- Historique du champ 107
- Management vs entrepreneuriat 109
- Définitions et domaine de recherche 112
- Comment naissent les nouvelles organisations ? 114
- Les mythes de l'entrepreneuriat 120
- L'évolution du domaine 122
- Synthèse du cadre théorique 123
- Caractéristiques des nouvelles organisations 126

Chapitre 5. - Création d'entreprise, approche par les processus : le passage du savoir à (l'engagement) dans l'action 132

- Balisage du champ de recherche 133
- Analyse des processus entrepreneuriaux 137
- Processus et facteurs essentiels de la création d'entreprise 168

Conclusion de la deuxième partie

La complexité du phénomène impose une approche particulière 177

Troisième partie :

METHODOLOGIE

Chapitre 6. - Les méthodes de recherche en entrepreneuriat 185

- Les principaux thèmes de la recherche en entrepreneuriat 187
- Les démarches scientifiques 189

▪ Les stratégies d'approche du réel	193
▪ Les approches méthodologiques atypiques de l'entrepreneuriat	197
Chapitre 7. - Design de recherche	203
▪ A la recherche d'un design de recherche	203
▪ Design de recherche final	207
Chapitre 8. - Analyse des données	213
▪ Parmi les variables qui participent à l'évolution du processus de la création d'une nouvelle organisation, quels sont les facteurs déterminants ?	214
▪ A partir de quand peut-on dire qu'une organisation commence à exister ?	232
Chapitre 9. – Résultats, Discussion	248
▪ Apport du concept d'engagement	250
▪ Les dynamiques de l'engagement	260
▪ Introduction du comportement	268
CONCLUSION ET IMPLICATIONS	275
Bibliographie	283
Annexes	315
Plan détaillé	343

Table des matières

Introduction générale

1 . Cadre

L'économie contemporaine subit le contre-coup d'une succession de chocs émotionnels : la chute symbolique et douloureuse des *Twin Towers* le 11 septembre 2001, quelques mois plus tard, en décembre 2001, la plus grosse faillite de l'histoire des Etats Unis : Enron, 22 milliards de dollars puis, telle la chute de la deuxième tour, celle de WorldCom en juillet 2002. En quelques mois le visage du capitalisme a changé. L'année 2000 est la dernière année de la « magie » de la *nouvelle économie*. Le 10 mars 2000, le Nasdaq atteint son sommet historique : 5048 points, à partir de là, c'est la fin du rêve et la chute des idoles (en un an, de mars 2000 à mars 2001, Cisco, le numéro un des systèmes à fibres optiques a perdu deux tiers de sa valeur). En juin 2003 le Neuer Market allemand ferme ses portes et les autres nouveaux marchés européens ne sont pas mieux placés. L'éclatement de la bulle spéculative et l'effondrement des valeurs technologiques relèguent la *nouvelle économie* à l'histoire du siècle dernier, l'histoire d'un « paradigme perdu ». Fin de l'illusion.

Pour certains la nouvelle économie n'a été qu'un mirage. Les cycles économiques qui étaient devenus des anachronismes de l'ère industrielle reprennent toute leur signification : le cycle de la *Old Economy* a été remplacé par le cycle technologique de la *New Economy* : expansions plus longues, suivies de récessions plus intenses et plus dures (M. MANDEL, 2001) ¹. Pourtant la bulle n'a pas été seulement de spéculation et d'irrationalité : un avion a besoin d'une certaine vitesse pour rester en l'air, de même la nouvelle économie avait besoin d'une croissance rapide pour que l'investissement à haut risque dans les secteurs innovants reçoive une rémunération appropriée (F. RAMPINI, 2001). Et même les excès de la finance ont eu un rôle positif, fécond et probablement irremplaçable : à l'abri de la « bulle », les nouvelles organisations ont poussé comme des champignons. Par le passé, les grands bonds en avant de la technologie et le développement économique se sont régulièrement accompagnés d'une

¹ Michael MANDEL, (2001) *Internet Depression*, Fazi Editore-Business International, Roma

fièvre spéculative en bourse (boom des transports ferroviaires à la fin du dix-neuvième siècle ou de l'industrie automobile des années vingt). La psychose collective de l'enrichissement facile semble être une « maladie infantile » de la croissance, probablement indispensable pour que les capitaux affluent en abondance vers les entreprises qui s'aventurent sur les sentiers risqués de l'innovation. Les *venture capitalists*² auraient-ils investi de façon aussi massive dans la Silicon Valley et ailleurs s'ils n'avaient pas été sûrs qu'une bourse exceptionnellement réceptive aurait absorbé toutes les nouvelles IPO³ ? Folie collective ? Finance spectacle ? L'histoire rationalise a posteriori : si l'allocation des capitaux était toujours logique, sage et prudente, nombreuses auraient été les innovations technologiques révolutionnaires dont les étincelles se seraient éteintes faute de trouver des financements. Peut-on parler de rapacité à propos de la flambée de capitalisation de la fin des années 90 ? « *Les hommes ne sont pas devenus plus cupides qu'avant, a déclaré Alan Greenspan. Mais les possibilités d'exercer cette cupidité se sont énormément accrues* ». Cela pouvant expliquer un retour à la rationalité et aux valeurs. La loi anti-fraude (*Sarbanes-Oxley Act*) adoptée aux Etats Unis en juillet 2002 est la plus importante réforme dans le *corporate governance*⁴ depuis les années trente. Après l'avènement de l'entrepreneur héros schumpétérien et la destruction créatrice, est-ce le retour de l'entrepreneur wébérien qui « *redoute l'ostentation et la dépense inutile tout autant que la jouissance consciente de sa puissance...* » (Max WEBER)⁵ ? On assisterait donc, après l'effervescence, à une moralisation de la vie économique et cela dans un contexte émotif fragile.

Les financiers se remettront-ils des fraudes, des pratiques comptables douteuses, du manque de lisibilité des comptes des entreprises et de la baisse de la confiance dans l'intégrité des marchés ? La valorisation des intangibles qui a fait l'objet de tant de réflexions collectives au cours de ces dernières années⁶ doit-elle être considérée comme un bluff ? (« *Is yahoo ! for real ?* » titre Bloomberg Market en juin 2001). En matière de chiffrage n'aurait-on pas confondu immatériel et « virtuel » ? Les spécialistes de l'immatériel ont peut être été pris de vitesse par les opportunistes du virtuel. Les acteurs de la nouvelle économie ont pris leurs distances par rapport aux normes du passé : le couple coût / profit étant remplacé par le binôme savoir / création de valeur. Les activités qui

² Investisseurs en capital risque

³ *Introductory public offer* – première offre publique

⁴ La gouvernance des entreprises

⁵ *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*

⁶ B. LEV, 1992, 2000, K.E. SVEIBY, 1998, MALONE & EDVINSSON, 1999, The Intangibles research Project, 1999, SEC, 2001

occupent la place centrale ne sont plus celles qui visent à produire et à distribuer des objets mais celles qui produisent et qui distribuent du savoir (DRUCKER, 1993).

Lors du sommet de Lisbonne de mars 2000, le Conseil Européen a défini un nouvel objectif stratégique pour l'Europe au cours de la décennie à venir: « *il s'agit de devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale* ». ⁷ Les entreprises sont au cœur de cette stratégie, et en particulier les PME et les PMI dont le succès a un impact direct sur l'atteinte de ce but. L'arme secrète de l'Europe est d'aller vers une société « entrepreneuriale » : « *moving towards an entrepreneurial society* » (R.THURIK, 2003) ⁸

Quelque soit le résultat actuel de la crise, la *Net Economy* est partout : ce qui s'estompe ce sont les frontières de la *Old Economy*. Les vies ne sont plus piétonnes : sur ce globe compacté, sur un tempo accéléré, se propage la prochaine économie. Il est désormais d'usage de postuler que la source de valeur économique est passée d'un contenu physique (terre, minerais, usines) à un contenu immatériel (information, savoir, capital intellectuel, intelligence économique). Le rapport avec le temps a changé aussi et la mobilité a rompu « *l'antique alliance avec le temps qui assurait la cohésion des liens sociaux et la stabilité des identités collectives sous le regard de la tradition* » (BALLANDIER, 2001) ⁹. « *La crise de la New Economy a une seule signification : c'est la fin du début* » a dit Henry BLODGET ¹⁰. Si l'on parle de fin, en cette phase de l'économie, c'est probablement de la fin des pionniers : internet n'est plus l'exclusivité des petites *dot.com* ¹¹ mais s'est étendu à l'ensemble de l'économie. Les entreprises traditionnelles intègrent les nouvelles technologies et le comportement de tous les acteurs est modifié, car « fuir en avant » cela ne signifie pas ici abandonner les territoires conquis. Si nous sommes à la fin de la *New Economy* nous abordons la *Next Economy*. Dans la *next economy* les guerres – qui malheureusement se font encore aussi sur le terrain – devraient se faire dans les universités et les laboratoires en utilisant les armes stratégiques que sont les brevets et les technologies.

⁷ N° 33/2001 - 21 mars 2001 - *Science et technologie en Europe - Un panorama statistique de l'économie de la connaissance dans l'UE*, Eurostat, Office statistique des Communautés Européennes à Luxembourg

⁸ Roy THURIK, *Seminar on entrepreneurship*, Brussels, 22 janvier 2003, Communautés Européennes 2003

⁹ Georges BALLANDIER, « Génération vitesse », mars avril 2001, *Hors Série Nouvel Observateur*

¹⁰ in Thomas Frank, *One market under God. Extreme capitalism, market populism, and the end of economic democracy*, Doubleday, New York 2000

¹¹ Adresse web (point, com) des entreprises qui travaillent sur internet

L'objectif est le *leadership* du savoir et de l'innovation qui se traduit en conquête de nouveaux marchés, en création de richesse et d'emplois.

2. Présentation de la problématique

Au cœur du système, le phénomène de création de nouvelles entreprises a été et demeure emblématique du passage du savoir à l'action (économique). La nouvelle configuration des organisations procède d'une articulation entre gestion des savoirs et création de valeur. Les nouvelles organisations représentent la transformation de « l'idée en business » et les secteurs à haute technologie ont acquis un rôle de plus en plus important dans l'ensemble de l'économie, notamment dans le processus de transformation du savoir en innovation.

La part et l'évolution de l'emploi dans les industries à haute technologie et les services intenses en connaissance ¹² témoignent de l'importance de ces secteurs dans l'économie de l'UE. « *En 1999, les industries à haute technologie représentaient quatre emplois sur dix dans le secteur manufacturier de l'UE et les services intenses en connaissance, un emploi sur deux dans le total des services. Entre 1995 et 1999, l'emploi dans les industries à haute technologie a augmenté de 0,9% en moyenne annuelle dans l'UE, contre 0,3% pour l'ensemble du secteur manufacturier. Au cours de la même période, l'emploi dans les services intenses en connaissance a progressé de 2,9% en moyenne annuelle, contre 1,8% pour l'ensemble du secteur des services* » (Source : Eurostat, Luxembourg, 2001)

Les nouvelles organisations représentent le *locus* de cette transformation. La *next economy* cristallise deux tendances fortes : la reconnaissance des savoirs en tant qu'actifs stratégiques – ils sont au cœur de la dynamique de création de valeur par les organisations - et le rôle central de la création d'entreprises. Le capitalisme « protégé » est derrière nous. Une vision « adulte » de l'économie doit reconnaître la place importante de *l'entrepreneuriat* (de « entrepreneurship » création d'entreprise) et aussi de « *l'entrepreneurism* » qui représente une philosophie, une culture et

¹² Source Eurostat : Les « industries à haute technologie » incluent la chimie, la fabrication de machines et équipements, de bureautique et de matériel informatique, la fabrication de machines et appareils électriques, les équipements de radio, télévision et communication, la fabrication d'instruments médicaux, de précision, d'optique (...) services aux entreprises, l'éducation, la santé et l'action sociale, les activités récréatives, culturelles et sportives, l'industrie automobile, les autres matériels de transport.
Les « services intenses en connaissance » incluent les transports, les postes et télécommunications, les activités financières, l'immobilier, la location et les services aux entreprises, etc.

une alternative à l'économie de marché ou encore « *l'entrepreneurialisme* ».

Dans la vie économique, le passage du savoir à l'action, de l'idée à la valeur économique, se situe au moment où un projet entrepreneurial prend forme et est légitimé par une allocation de ressources pour sa réalisation, en particulier de ressources financières. « *Créer une entreprise, c'est le seul moyen de prouver que l'idée est bonne et l'aventure capitaliste intéressante* » (Apce, 2000). Le financement est l'enjeu central de la construction organisationnelle car c'est essentiellement le financement qui permet de transformer l'idée en « *business* », le savoir en valeur. L'entreprise devient « *une extraordinaire fusion du capital et de l'esprit d'aventure* »¹³. C'est ce moment là, ce point de rencontre et d'articulation entre le savoir et l'action, l'innovation et le financement que prend place l'un des phénomènes les plus importants pour les sciences de gestion : la création des nouvelles organisations. La naissance de la « cellule élémentaire » de l'économie (CORIAT, WEINSTEIN, 1995) mérite - et reçoit de plus en plus - une attention particulière car l'entreprise est le lieu où se crée la richesse, où se forme la valeur. L'« *entrepreneurism* », ce n'est pas seulement « faire de l'argent », créer une entreprise ou gérer une PMI, c'est une philosophie de vie qui est applicable à nombre d'activités humaines. Car la vie sur notre planète dont les ressources sont limitées ne sera durable « *sustainable* » que si l'innovation et la créativité sont constantes et ceci non seulement dans le cadre de la poursuite de gains individuels mais aussi du « bien collectif ».

La création d'entreprise est dorénavant un phénomène global et complexe qui a un impact sur l'économie contemporaine et sur les structures sociétales car elle constitue un mécanisme créateur d'emploi, de création, de diffusion et d'application de l'innovation et de développement économique. Ainsi la création d'entreprise a une valeur intrinsèque et une utilité, une valeur collective, économique, sociale et culturelle. L'évolution actuelle d'une société de la production vers une société de l'échange, place la création d'entreprise au cœur de l'économie et de la société au point que certains affirment que « *the production of organization will become more important than the organization of production* » (COOPER & BURELL, 1988, CZNARNIAVSKA, 2001)
La « *next economy* » est une économie « entrepreneuriale ».

¹³ Attribué à Michel Serres (*Le tiers instruit*, Essai/Folio, 1991)

3. Objectif de l'étude

Notre intention est d'apporter un éclairage sur le moment (précis ?) où naît une organisation et sur les circonstances, les décisions et les interactions (transactionnelles et relationnelles) qui précèdent et qui conduisent à la naissance de la nouvelle entreprise.

Le principal objectif de la recherche est de proposer et de tester un modèle descriptif du contenu interactionnel des conditions et des décisions préliminaires de la création et du financement des « nouvelles organisations ». L'accent sera mis sur les conditions du déclenchement de l'acte entrepreneurial et le moment, en particulier, où les acteurs s'engagent de façon crédible (*Credible commitment*, WILLIAMSON, 1983, D. NORTH 1994)

Les transactions ¹⁴ (au sens large : contractuel, O. WILLIAMSON, 1975 et relationnel. E. BERNE, 1961) prennent place entre différents acteurs. La perspective choisie pour aborder le phénomène est la légitimation conférée par l'apport de ressources financières. Dans ce cadre les deux principaux groupes d'acteurs qui interviennent sont les « entrepreneurs » et les « investisseurs ». Ces acteurs prennent leurs décisions en fonction de stratégies calculées et de comportements cognitifs et relationnels complexes. Ce sont ces paramètres qui seront étudiés ainsi que leur impact sur la performance du processus : la naissance d'une nouvelle organisation viable. Entre les deux groupes d'acteurs (*investor-investee*), il émerge une forme de coopération et c'est cette coopération qui est créatrice de valeur et qui est importante pour le succès et la performance « post-investissement » des nouvelles entreprises.

Le processus est marqué par un degré élevé d'incertitude, une difficulté à juger les intentions et les compétences des acteurs, des contraintes financières et des contraintes de temps qui limitent les activités de contrôle réciproque et il n'y a pas de marchés secondaires pour les parts de ces « sociétés nouvelles risquées » (DESBRIERES, 2001).

¹⁴ Il sera traité de transactions au sens d'interactions et d'échanges (de biens matériels et de flux immatériels entre agents). Ces interactions sont caractérisées par deux traits fondamentaux empruntés à L. VON MISES (caractéristiques de l'action) : elles « procèdent de la conscience (ce qui exclu les actes réflexes) et sont efficaces, c'est à dire modifient le cours des événements (ce qui exclu intentions, désir, projets non actualisés) » d'après Jacques GIRIN, « L'analyse empirique des situations de gestion : élément de théorie et de méthode », in A.C. MARTINET *Epistémologie et sciences de gestion*, 1990) : nous nous situons dans « l'agi communicationnel » ou *verständigungsorientieren Handelns*, « agi orienté vers l'entente » de HABERMAS & AL. (1989)

C'est ce processus de relations et de coopération que nous nous attachons à analyser au travers d'interviews d'entrepreneurs et d'investisseurs. L'analyse de la structuration des interactions dans ce cadre complexe, incertain et peu transparent tentera d'apporter une contribution à la compréhension du processus entrepreneurial et des paramètres transactionnels et décisionnels associés.

4. Cadre conceptuel

Dans l'économie contemporaine, le phénomène de la création d'entreprise se place dans un contexte de transition d'un contenu purement matériel de la valeur à un contenu fortement immatériel. Il est à notre sens utile d'élargir la perspective du cadre d'analyse et intéressant à ce propos de se référer à deux « paradigmes rivaux » (RAWLS, 1971) : le paradigme « production » et le paradigme « échange ». Dans la perspective production, la source de valeur est le travail, une importance particulière étant accordée à la propriété des moyens de production. Dans la perspective échange, c'est l'échange qui constitue la base de la valeur, la valeur est le produit des interactions. Dans les deux cas, que le regard sur les structures soit économique (production) ou social (échange) la fondation sur laquelle reposent les structures doit être telle que les devoirs et les droits, les charges et les bénéfices du système de coopération soient acceptables et équitables.

Ce sont les bases de notre cadre conceptuel. Les relations entre les acteurs du processus de la création d'une entreprise ont deux facettes : un aspect contractuel et un aspect « processuel ». On peut dire de ces relations qu'elles sont d'une part structurées par différentes formes de contrats et d'autre part influencées par la perception qu'ont les acteurs des conditions dans lesquelles se déroulent les interactions. Nous choisissons d'étudier le phénomène selon deux principales légitimations théoriques : les théories contractuelles des organisations (TCO) et les théories de la justice organisationnelle (TJO).

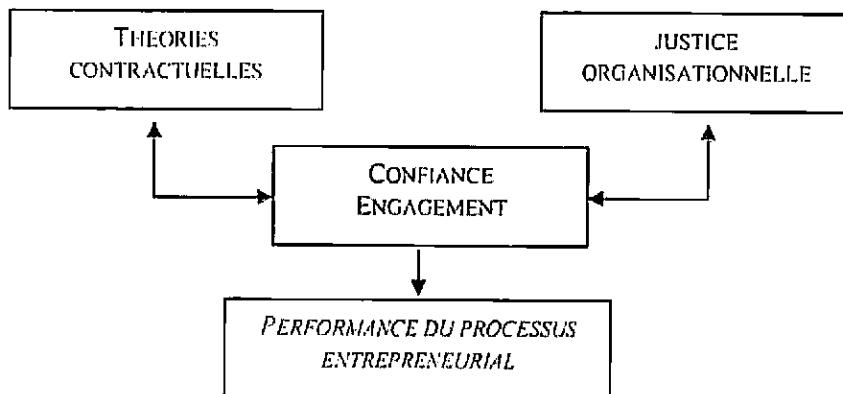
Les théories contractuelles regroupent la théorie de l'agence (théorie normative et théorie positive), la théorie des coûts de transaction, les théories des droits de propriété, la théorie des contrats incomplets et dans une certaine mesure la théorie des conventions. G. CHARREAUX (1998)¹⁵ propose une « grammaire commune » pour toutes les théories

¹⁵ G. CHARREAUX (1998), « La théorie positive de l'agence : lectures et relectures ... », working paper, septembre

contractuelles, car au-delà de leurs contributions distinctes à différents domaines, elles sont fondamentalement interdépendantes et elles appartiennent à l'ensemble des paradigmes « interactionnistes ».

Les notions de justice et d'équité ont été appliquées – au-delà du domaine initial du droit - aux domaines organisationnels de la résolution de conflits hiérarchiques ou de négociations salariales par exemple. Les concepts d'égalité des ressources (J. RAWLS, 1971, R. DWORKIN, 1981), d'égalité d'opportunité (A. SEN, 1993), d'équité des procédures (R. NOZICK, 1974) peuvent faire sens pour les entreprises. Nous retenons en particulier le concept de justice procédurale (impact de l'équité des procédures utilisées pour prendre les décisions organisationnelles et pour les mettre en place, sur le comportement des acteurs (GREENBERG, 1987) qui peut être transféré dans le champ de notre réflexion pour être efficacement appliqué aux processus décisionnels précoces de l'entrepreneuriat.

FIGURE I – CADRE CONCEPTUEL



Ces deux composantes théoriques permettent d'analyser la structuration des comportements des acteurs et la construction de leurs accords dont l'aboutissement est la naissance d'une nouvelle organisation grâce à leurs engagements crédibles.

Nous ajouterons à ce cadre l'idée selon laquelle la création d'une entreprise est un processus « organisant » (de *organizing*) dont les deux aspects principaux sont l'émergence et le réseau. Le processus de création se déroule à partir d'une situation de partage de valeurs (*common knowledge*) vers l'aboutissement qui est la capacité de créer de la valeur.

Le passage se fait par le *medium* de la création de sens au travers de la communication et de l'apprentissage¹⁶.

« *From sharing values to creating value, through communicating value(s)* »

5. Questions de recherche

Le phénomène est complexe et les questions sont nombreuses.

- (a) Comment naissent les nouvelles organisations ?
- (b) A quel moment passe-t-on du projet entrepreneurial à l'entreprise ?
- (c) Comment se déroule le processus de création ?
- (d) Existe-t-il une convergence des processus décisionnels des investisseurs et des entrepreneurs ? Cette convergence se fonde-t-elle sur la rationalité et l'efficacité ou sur la créativité et l'improvisation ?
- (e) Comment se construisent les accords ?
- (f) Lequel de ces processus, de ces efforts de démarrer une organisation, est-il susceptible de déboucher effectivement sur une nouvelle organisation ?
- (g) Pourquoi autant d'échecs pour quelques succès ? Et quelles chances ont les *start-ups* dans la compétition avec les firmes existantes ?
- (h) Pourquoi, dans un même environnement et quelles que soient la qualité du projet et l'expertise des équipes dirigeantes certains projets obtiennent des financements, se développent et aboutissent et d'autres n'y parviennent jamais ?
- (i) On peut aussi se demander quand le processus commence-t-il ? Quand peut-on considérer qu'il est achevé ? Et en particulier en ce qui nous concerne : à partir de quand le processus peut-il être repérable par le chercheur ?

¹⁶ « *managing meaning within the intamed landscapes of virtual reality* »

6. Intérêt de la recherche

Le capital-investissement a fait l'objet de nombreuses recherches depuis plus de quarante ans. L'entrepreneuriat, sous sa forme actuelle, est l'objet d'un intérêt plus récent et d'une littérature foisonnante et multidisciplinaire. Peu de recherches portent spécifiquement sur la mise en perspective des stratégies et des comportements des investisseurs et des entrepreneurs dans la phase pré-contractuelle et précoce de la création d'entreprise. Les recherches sont le plus souvent abordées d'un point de vue financier et suivant les approches normatives de la prise de décision, elles sont basées sur les techniques de modélisation mathématiques et statistiques (par exemple KIRILENKO, 2001)¹⁷, ce qui peut apparaître comme une « perspective calculatoire réductrice » (G. CHARREAUX, 2001). Par ailleurs, c'est souvent la seule optique de l'investisseur qui est prise en compte. Dans ce cadre, l'investissement est étudié par l'évaluation et les conflits d'intérêts et il est envisagé comme un projet émergent de façon exogène.

Il est à noter que les études sont probablement rares car il est difficile d'obtenir des données du terrain dans un contexte de confidentialité et de méfiance de la part d'acteurs engagés dans des processus complexes.

Notre modèle a la prétention d'approcher le réel de plus près et notre effort de compréhension porte sur l'intégration de différentes variables économiques et non-économiques qui seront considérées comme ayant un impact sur la performance du processus. Par conséquent la présente recherche est abordée sous un angle élargi, dans une perspective organisationnelle, stratégique et relationnelle. Elle vise à intégrer le financement aux contextes de l'action et aux modalités des interactions (transactions, relations, négociations, conflits, accords, collaborations et convergences contractuelles) qui aboutissent à la création des entreprises.

La création d'entreprise, qui se déroule dans le cadre d'importants risques d'agence et de contrats incomplets, suggère la juxtaposition de deux formes contractuelles : les accords contractuels formels et légaux (*formal legal contractual agreements*) et un contrat psychologique basé sur la confiance ou plus exactement des attentes positives mutuelles. La confiance et le contrôle ont chacun leur rôle dans la création d'entreprise. Ce qui justifie la formule de la **cotutelle** et l'apport de deux regards croisés sur le phénomène : d'une part la vision contrôle et le socle solide

¹⁷ Andrei A. KIRILENKO. (2001) "Valuation and Control in Venture Finance", *The Journal of Finance*, vol. LVI, n°2, avril

de la finance et d'autre part l'aspect comportemental et relationnel avec l'impact sur les acteurs en présence de la confiance et de la perception de la justice procédurale.

L'analyse approfondira les modalités de financement (dans un contexte d'asymétrie informationnelle), la structuration du capital et la configuration de l'organisation (en tant qu'aboutissement d'interactions entre acteurs) et les processus transactionnels et décisionnels associés.

Le cadre conceptuel dégagé à partir d'une étude approfondie de la littérature et l'analyse de quelques cas décrivent un cadre extrêmement complexe. A partir de la question principale :

Pourquoi, dans un même environnement et quelle que soit la qualité du projet et l'expertise des équipes dirigeantes certains projets obtiennent des financements, se développent et aboutissent et d'autres n'y parviennent jamais ? Nous construisons un modèle simplifié dont l'objectif est de mettre en évidence les principaux paramètres transactionnels et relationnels qui conduisent deux acteurs à s'engager de façon irréversible dans un projet entrepreneurial.

7. Résultats attendus

Nous nous attachons à définir le moment particulier où une organisation commence à exister car c'est sur la base de cette définition que nous allons modéliser le processus. La phase qui nous intéresse va du moment où les acteurs commencent à s'engager dans le processus en investissant du temps et des ressources. Le processus est progressivement légitimé par les engagements crédibles des participants. L'aboutissement du processus est la naissance de l'entreprise concrétisée par l'engagement irréversible des acteurs.

Le concept d'engagement est multiforme selon qu'il est abordé par l'aspect économique et financier (clauses contractuelles, *self-enforcing agreements, bonding*) ou social (*relationship commitment*); par les attitudes ou les comportements (MEYER & ALLEN, 1997); que sa définition porte sur l'objet ou la nature de l'engagement (affectif, normatif ou de continuité); selon son degré (de faible à élevé), ses motivations (*reward-based* ou *trust-based*) et son articulation avec différentes formes contractuelles et relationnelles (*trustful, balanced, calculative, passive*) et avec la stratégie (GHEWAMAT, 1991). D'autre part, l'engagement peut être négatif (*locked-in commitment, escalation of commitment* et aussi *Prisoner's dilemma*). C'est cette grille de lecture riche que nous avons l'intention d'appliquer à l'étude des comportements et des décisions des entrepreneurs et des investisseurs.

D'après la littérature, notre expérience et les cas étudiés, nous nous attendons à ce que notre recherche démontre l'intérêt pour la création d'entreprise d'un engagement modéré, construit à partir de protocoles équitables - « *fair protocols* » -, d'un niveau suffisant de savoir partagé - « *common knowledge* » - et de communication formelle et informelle. Ce qui met en relief l'influence déterminante de la variable « justice perçue » - « *perceived fairness* »- , et apporte ainsi une contribution dans le sens de l'évolution des sciences de gestion et particulièrement de la création d'entreprise et du financement qui réclament plus d'éthique.

PREMIERE PARTIE

Fondements théoriques de la création et du financement des nouvelles organisations

Introduction

L'objectif de la recherche est de proposer des explications et des suggestions concrètes dans deux domaines convergents : la création des nouvelles organisations et leur financement.

- La première logique de création d'une entreprise est la logique rationnelle de création de richesse qui s'exprime dans une fonction objectif : la maximisation du profit sous un certain nombre de contraintes. Sur cette base se développe le « **modèle finance** » et la logique de maximisation de la valeur de l'entreprise et de la richesse pour les actionnaires. Ce modèle domine les sciences de gestion et, de par sa simplicité, il est utile à toutes les étapes de l'étude de la création d'une nouvelle organisation. « *Common sense is clearly on the side of realism* » (POPPER, 1972), et nous considérons que c'est sur la « base solide » de l'évaluation, du contrôle et des calculs financiers que les projets entrepreneuriaux peuvent se concrétiser et se développer. Nous verrons que le « plan d'affaire » ou de développement (*business plan*) peut avoir une fonction à la fois rationnelle et symbolique dans le processus de création. Cependant nous ne pouvons pas ignorer les limites de ce modèle pour une compréhension de tous les paramètres de la création des entreprises.
- Pour étudier les causes et les conditions de l'émergence de l'entreprise dans l'économie il est utile de dépasser l'explication rationnelle unique proposée par le modèle finance pour aborder une « **dimension stratégique** » qui intègre nombre de critères explicatifs supplémentaires pour répondre – au delà du « pourquoi » de l'existence des firmes – au « comment » elles naissent et en particulier comment elles naissent dans le contexte économique actuel. Quatre questions principales se présentent, elles concernent 1)

L'existence de la firme ; 2) Les frontières de la firme ; 3) La structure organisationnelle ; 4) L'avantage concurrentiel. Dans un foisonnement de contributions et de nombreuses réponses avancées, celles privilégiant les inconvénients du marché et les limites des agents sont les plus répandues. Les principales théories appartiennent à deux grands groupes : la perspective « *gouvernance* » (WILLIAMSON, 1999) et la perspective « *compétence* » (FOSS, 1993). La théorie des coûts de transaction (TCT) définit l'entreprise en tant que mécanisme efficient de « gouvernement » des transactions économiques en réponse aux inconvénients du marché. La perspective « *compétence* » représente une nouvelle option de recherche et d'explication concurrente ou complémentaire à celle jusqu'alors dominante. Elle met en jeu des théories convergentes : l'approche par les ressources, *resource-based* (WENERFELD, 1984), l'approche par les connaissances, la *knowledge-based view* (LANGLOIS & ROBERTSON, 1995, LOASBY, 1991), et la perspective des compétences dynamiques (TEECE & AL., 1997) entre autres. Nous considérerons ces théories comme les théories « orthodoxes » ou fondamentales de la création des nouvelles organisations (**Chapitre I**).

Les théories ont longtemps considéré les organisations comme « données » et leur création comme un « épiphénomène sans importance » (SAMMUT, 2001). Les formes organisationnelles ne sont pas des réponses directes à des contraintes financières ou technologiques ou à des forces économiques. La réalité est plus nuancée et il convient d'intégrer un certain nombre d'autres facteurs : culturels, historiques et sociaux en particulier pour « insérer » le phénomène de l'émergence des nouvelles organisations dans un cadre plus large permettant l'application de grilles de lecture enrichies. Les comportements individuels sont insérés dans des réseaux de relations sociales et de règles qui sont économiques (transactions), sociales (échange), juridiques (contrats), et éthiques (équité des procédures). Il est généralement reconnu que la théorie des coûts de transaction (TCT) est importante pour déterminer le choix entre « *make or buy* » mais la théorie ne traite pas de façon satisfaisante les frontières de la firme qui demeurent assez imprécisément définies. GROSSMAN & HART (1986) ont développé une approche alternative : la théorie des droits de propriété qui partage avec la TCT l'idée de l'incomplétude des contrats (théorie des contrats incomplets). La séparation de la propriété et du contrôle, ou la propriété du capital et des décisions sur son utilisation sont explicitées par la relation *principal agent* (théorie normative et théorie positive de l'agence). Les relations sociales se déroulent dans le contexte de règles, de normes et de conventions, les théories de la justice organisationnelle permettent de comprendre les motivations des accords (**Chapitre II**). Nous aborderons enfin le rôle de la confiance et de l'engagement (**Chapitre III**).

Chapitre 1

Les fondements théoriques de la création et du financement des entreprises : la logique financière et la logique stratégique

Section 1.1 - La logique financière

La logique financière a longtemps dominé les sciences de gestion, de façon exclusive. Le modèle est de type « *stockholder* » ou « actionnarial ». La valeur financière prédomine, on parle de norme financière globale. L'approche financière relève d'une interprétation patrimoniale et contractuelle de l'entreprise, elle privilégie l'idée que « *tout actif est assimilable conceptuellement à un actif financier dont la mesure correcte est celle de la valeur actuelle des flux attendus de cet actif compte tenu de son risque* » (TELLER, 2001). La rationalité financière est construite sur une légitimité juridico-économique qui conduit à l'optimisation de la valeur actionnariale. L'entreprise a pour objectif de maximiser le patrimoine de ses propriétaires, c'est à dire la valeur de ses actions. Sous cet angle, la création des organisations est abordée initialement comme un projet de création de valeur et successivement comme une décision de financement et un choix de structure du capital. Ou, pour reprendre les questions de BREALEY & MYERS (1981) :

- Comment sont prises les décisions financières ?
- Quels sont les facteurs qui déterminent les risques et la valeur actuelle nette des projets d'investissements ?
- Comment peut-on expliquer la structure de financement et la structure du capital des nouvelles organisations ?
- Pour financer les projets d'entreprise peut-on s'adresser à un marché financier efficient ?

L'analyse de la structure du capital et des décisions de financement des projets, au moment de la création d'une entreprise, est étroitement et naturellement liée à celle des formes d'organisation.

Les théories financières servent de base à la plupart des modèles d'évaluation de la firme « néoclassique ». Les modèles et les explications qu'elles fournissent représentent l'approche dominante dans le cadre des décisions financières.

1.1.1 Les modèles financiers

« Pour créer de la valeur, il faut reconnaître que le capital a un coût »¹

La finance ne s'est intéressée aux méthodes de choix des investissements qu'au début des années 50. L'attention est consacrée à la description des méthodes de financement, l'approche « traditionnelle » est centrée sur le point de vue des partenaires externes, prêteurs ou investisseurs. La réflexion s'élargit ensuite vers la décision d'investissement et on commence à parler de « modèles d'évaluation ». (Modèle de GORDON & SHAPIRO, 1956)². Ces travaux sont fondamentalement normatifs, ils reposent principalement sur la théorie économique néoclassique et notamment les travaux de I. FISHER (1930)³. Les notions de coût du capital et de structure de financement optimale datent de cette époque. Dans le modèle fishérien le niveau optimal d'investissement est défini par l'égalité entre le taux de rentabilité marginal de l'investissement et le coût du capital.

▪ Modigliani & Miller

Dans la logique financière, la rationalité des choix et des décisions financières en général est subordonnée à un objectif unique : la maximisation du profit pour les actionnaires. Que la démarche soit analytique ou synthétique, confrontée au problème du coût du capital, la pensée financière a pour hypothèse celle du marché efficient et de l'information parfaite. Simplifié à l'extrême le monde de MODIGLIANI & MILLER (1958) présuppose des marchés financiers complets et parfaits, une information sans coût et symétrique, des acteurs qui prennent des décisions de maximisation, (en situation de non imposition). Dans ce cas, le choix de la structure du capital n'a pas d'incidence sur les décisions d'investissement des entreprises, sur le coût du capital et sur la valeur. L'article fondamental de MODIGLIANI & MILLER s'inscrivait dans le courant des travaux consacrés à la théorie des investissements (MODIGLIANI & MILLER, 1958)⁴. L'originalité des travaux de ces auteurs se situe dans la liaison effectuée entre la finance de la firme et le fonctionnement du marché financier. Les modèles développés dans le cadre de marchés parfaits « *perfect market assumption* », sont devenus des référentiels. Pour MODIGLIANI & MILLER « *true value will out* », la valeur d'une firme dépend seulement de son *net operating income*, c'est à dire de son résultat d'exploitation (on parle de « *net operating income view* »). Par conséquent la valeur de la firme est indépendante de la structure de son

¹ Bulletin COB, mai 2000

² GORDON & SHAPIRO, 1956, « Capital equipment analysis : the required rate of profit, Management Science, octobre 1956

³ Irving FISHER *The Theory of Interest*, Mac Millan 1930 – reprise révisée de son ouvrage de 1907 sur le taux d'intérêt

⁴ MODIGLIANI Franco et MILLER Merton H., (1958) "The cost of capital, corporate finance and the theory of investment", *American Economic Review*, 48 (2) 261-297, Juin

capital. Il en résulte (*separation result*) que l'évaluation du capital à investir peut être faite sans prendre en considération le détail du financement des projets, d'où la séparabilité des décisions d'investissements et de financement (CHARREAUX, 1992) ⁵.

Le théorème de MODIGLIANI & MILLER peut être rapproché du théorème de COASE selon lequel en l'absence de coûts de transaction, la valeur créée ne dépend pas de son partage.

Le cadre de raisonnement établi par MODIGLIANI & MILLER est fondé sur l'équilibre partiel et l'arbitrage. Cette « *partial equilibrium analysis* » part du présupposé que les firmes comparées ont le même risque ou appartiennent à la même « *classe de risque* ». Ce cadre a été critiqué et considéré comme limitatif.

En 1963 ⁶ les auteurs introduisent l'effet des taxes dans leur analyse et démontrent dans ce cadre l'avantage de la dette dans la décision de structure du capital. « *In the absence of tax exhaustion, a company financed almost totally by debt has the best capital structure* ». (MODIGLIANI & MILLER, 1963). Le coût du capital diminue avec le ratio d'endettement.

On doit à Modigliani et Miller, d'avoir été à l'origine de l'approche en termes de valeur, stratégique ou économique. La valeur d'une entreprise (pour un acquéreur) est la somme des deux composants : la valeur des actifs existants et la valeur de croissance.⁷

A partir des « *perfect markets assumptions* » de MODIGLIANI & MILLER, CHATTERJEE & SCOTT (1989)⁸ on développé une théorie de la structure du capital basée sur trois « déviations » : l'effet des taxes, la faillite et les coûts de la faillite. Une place particulière est accordée à l'effet du créancier non protégé avec un fort caractère explicatif accordé aux coûts marginaux de la faillite. Ces modèles introduisent une troisième partie prenante : l'Etat qui perçoit l'impôt en contrepartie de ses prestations en biens et services public.

▪ Le MEDAF

SHARPE W. F. (W. SHARPE, 1964) ⁹ a apporté des réponses supplémentaires avec le *Capital Asset Pricing Model* (MEDAF- MODELE D'EVALUATION DES ACTIF FINANCIERS) auquel son nom est lié. Ce modèle (développé à partir de l'analyse micro-économique de H. M. MARCOWITZ) ¹⁰ permet d'évaluer le montant des primes de risque requises en tenant compte uniquement du risque systématique (ou non diversifiable, c'est à dire les écarts de rendement défavorables non susceptibles d'être compensés). SHARPE et ceux qui ont

⁵ Gérard CHARREAUX. « Théorie financière et stratégie financière », *Cahier 9203, IAE Dijon*, août 1992

⁶ MODIGLIANI F.F. & MILLER M. H. (1963) "Taxes and the cost of capital: a correction" *American Economic Review* 53 (2): 433-44

⁷ MODIGLIANI ET MILLER (1961, 1965) in Gérard HIRIGOYEN, *Stratégie et Finance*, 1997

⁸ CHATTERJEE S. & SCOTT J. H. (1989) "Explaining differences in corporate capital structure: theory and new evidence" *Journal of Banking and Finance* 5 (3) 283-309

⁹ W. SHARPE (1964) « Capital assets prices: a theory of market equilibrium under conditions of risk » *Journal of finance*, september

¹⁰ Prix Nobel d'économie 1990 avec SHARPE et MILLER

participé au modèle, comme J. LINTNER (1965)¹¹ (et aussi J. TOBIN, J. MOSSIN, J. TREYNOR) confirment que l'évaluation de la rentabilité requise des investissements doit se faire en fonction des normes du marché financier. Leur contribution principale demeure cependant l'idée de la firme comme un portefeuille d'actifs. Le modèle est fondé sur un principe simple : le meilleur portefeuille est celui qui maximise l'espérance de rendement pour un risque donné sur une durée considérée. Le modèle de base « traditionaliste » « ... tient à maintenir un paradigme fondé sur la rationalité et l'optimalité du comportement des agents et recourt principalement à l'analyse marginaliste et au raisonnement d'arbitrage » (HYAFIL, 1991)

Et traditionnellement, l'évaluation des projets commence par l'estimation des flux financiers prévisionnels engendrés par ce projet. Une fois réalisé un consensus sur les flux espérés du projet d'investissement, la valorisation dépend du taux d'actualisation choisi pour actualiser ces flux.

« L'appareil théorique du MEDAF appréhende le risque associé à un actif financier ou à un projet à travers la mesure de la dispersion anticipée des flux futurs autour de la valeur espérée, corrigée par les effets favorables de la diversification » (*ibid*).

▪ Les outils classiques de la prise de décision d'investissement

Dans cette lignée « actuarielle », il est intéressant, pour notre propos, de s'interroger sur les principes inspirés des théories néo-classiques aux quels il est fait référence au moment de prendre la décision de financer un projet d'entreprise. Ces principes visent à fournir *ex ante* un critère d'évaluation de l'opportunité d'investissement et *ex post* une mesure de la performance financière.

Les outils classiques de la prise de décision d'investissement sont représentés par un très grand nombre de techniques d'évaluation. Ces techniques peuvent être réparties en trois principales catégories :

- Les méthodes comptables fondées sur la valeur patrimoniale ;
- Les méthodes fondées sur l'actualisation des flux futurs ;
- Les méthodes des multiples fondées sur les études sectorielles.
- Aux méthodes classiques il faut ajouter la méthode des options réelles qui s'avère particulièrement intéressante appliquée à l'évaluation des projets entrepreneuriaux.

Il n'existe pas de méthode unique pour analyser un projet d'investissement en capital, pour bien le cerner, différents aspects doivent être pris en compte et analysés : le taux de rendement espéré ; la période de rentabilité de l'investissement ; la valeur actuelle de tous les flux sur la durée de vie de l'investissement ; le risque de ne pas investir ou de reporter

¹¹ J. LINTNER (1965) « Security prices and maximal gains from diversification » *Journal of Finance*, december

l'investissement à plus tard (option) ; le risque d'échec et le coût qui en résulterait et finalement le coût d'opportunité.

Ce qui importe avant tout c'est « l'impact de l'information » sur la décision d'investissement qui a évolué de la « ... *décision financière opportuniste gouvernée par les chiffres [vers...] une décision économique fondée sur la probabilité d'hypothèses stratégiques attendues* » (P. DRUCKER, 1988)

Les méthodes d'évaluation qui font appel à la notion de création de valeur et sont diffusées par des cabinets de conseil d'origine anglo-saxonne sont les plus utilisées. Elles ont en commun de mettre l'accent sur l'actionnaire en tant qu'arbitre qui oriente les choix stratégiques et gardien qui surveille la performance des investissements. On peut citer le BBG (BOSTON CONSULTING GROUP) : formulation du *Growth Share Matrix* qui met en relief le lien stratégie-finance et le modèle BCG HOLT fondé sur le *cash flow return on investment* ; BRAXTON, MC KINSEY, STERN, STEWART & CO. Le modèle du Strategic Planning Associates, celui du Makaron Associates et Fruhan, Mac Kinsey (ALLOUCHE & SCHMIDT, 1995). Dans ces modèles, l'entreprise génère de la valeur si la rentabilité des fonds propres est supérieure à l'espérance de rentabilité. Ce qui s'exprime par des ratios appelés « leviers de valeur ». Ils sont indiqués, selon les modèles, soit par le rapport rentabilité des coûts investis / coût du capital ; soit par le rapport entre la valeur future estimée à partir des données historiques et la valeur des capitaux propres.

Ces méthodes sont généralement ordonnées en deux grandes approches : les méthodes qui calculent la valeur de marché pour en déduire la création de valeur et celles qui calculent la création de valeur pour en déduire la valeur de marché. Avec principalement le modèle des flux de trésorerie prévisionnels « *free cash flows* » et l'EVA « *Economic Value Added* ». Le modèle de RAPPAPORT (1998) repose sur l'actualisation des *free cash flows*, ce modèle constitue une des méthodes « modernes » les plus employées de détermination normative de la valeur actionnariale. La valeur de la firme est égale à la somme actualisée des flux de fonds allant aux apporteurs de ressources financières : créanciers et actionnaires, c'est à dire les *cash flows* d'exploitation diminués des investissements de la période nécessaire à l'exploitation. Soit le bénéfice d'exploitation augmenté de la variation nette des capitaux investis.

Le modèle développé par STERN, STEWARD & Co (1991) propose le concept d'*Economic Value Added* (EVA®) et celui de MVA (*Market value added*). L'EVA est issue de la théorie économique et de la notion de profit économique développée en particulier par Alfred MARSHALL qui le définissait en 1980 comme « *le bénéfice qui reste disponible pour les actionnaires après déduction du coût du capital employé* ». L'EVA qui est une marque déposée par STERN, STEWARD & CO en 1984, représente la valeur résiduelle après que l'entreprise ait gagné suffisamment pour satisfaire ceux qui ont fourni son capital. C'est la mesure d'une performance économique

effective et une pierre angulaire pour la gestion financière et l'identification des projets à haut rendement. La MVA représente la somme actualisées des EVA.

TABLEAU I.1 - LES MODELES FINANCIERS D'EVALUATION
D'après C. ZOPOUNIDIS, 1995, LEVASSEUR & QUINTART, 1992, Didier PENE, 1997

<p>APPROCHE THEORIQUE DE L'EVALUATION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Approche par les stocks ▪ Approche par les flux ▪ Méthodes mixtes axées sur le « goodwill » 	<p>Valeur patrimoniale</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Price Book Ratio</i> (PBR) - Valeurs marchandes - Valeur de remplacement ou valeur d'usage - Actif net corrigé <p>Valeur de rentabilité ou valeur boursière</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modèle d'actualisation des flux de trésorerie DCF "<i>Discounted Cash Flow</i>" - Actualisation des flux pour l'actionnaire - Actualisation des flux économiques à dette nulle ou flux de trésorerie prévisionnelle « <i>free cash flows</i> » - EVA <i>Economic Value Added</i> - MVA <i>Market Value Added</i> <p>Différence entre la valeur patrimoniale et la valeur de rentabilité</p>
<p>APPROCHES MODERNES DE L'EVALUATION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Méthodes comparatives ou évaluation par les multiples ▪ Multiples de résultat ▪ Autre multiples 	<p>Coefficient de capitalisation du bénéfice</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapport court de l'action par bénéfice par action, le <i>Price Earning Ratio</i> (PER) et coefficient <i>q</i> de Tobin ou <i>Price Book Ratio</i> (PBR) - Rapport cours/bénéfice économique avant impôt (EBIT, <i>Earning before interet and tax</i>) - NOPAT (<i>Net Operating Profit After Tax</i>) <p>Résultat Brut d'Exploitation net de l'impact corrigé</p>

Ces représentations reposent sur un certain nombre d'hypothèses : 1) les acteurs (actionnaires, dirigeants et éventuellement créanciers financiers) sont dotés d'une rationalité illimitée, substantielle : l'objectif est l'intérêt des actionnaires et les contrats sont complets ; 2) les marchés financiers de référence sont concurrentiels et efficaces (information parfaite et pas de coûts de transaction) ; 3) l'hypothèse majeure formulée pour l'utilisation de ces méthodes tient au fait que la décision se situe en avenir certain

(Fabrice LE VIGOUREUX, 1998)¹². Lorsqu'elle est retenue, la notion de risque reste « faible » c'est à dire qu'elle est évaluable par les acteurs et « *les acteurs sont à même de prévoir l'ensemble des états du monde et de leur associer une probabilité* » (CHARREAUX, 2001, p. 17)

Cependant, le modèle d'évaluation de l'entreprise le plus éprouvé est le modèle d'actualisation des flux de trésorerie « *discounted cash flow – DCF* ». Ce modèle postule que la valeur d'un actif est égale à la somme de ses revenus futurs actualisés. Les paramètres utiles sont : le flux de trésorerie prévisionnel (*free cash flow*), la période de croissance rapide (avant maturité), le taux de croissance espéré sur la période pour établir le taux d'actualisation¹³. L'EVA se fonde sur la même logique. « *Although DCF may sound suspiciously retro (...) we believe that it works where other methods fail, reinforcing the continuing relevance of basic economics and finance, even in uncharted internet territory* » (DESMET et al., 2000. COPELAND et al. 1995)¹⁴

L'évaluation par les multiples, d'utilisation courante par les praticiens, est considérée par certains « dangereuse » car certes, les paramètres sont simples à appliquer (PER = valeur de l'action/bénéfice de l'action) mais la comparaison entre firmes ou projets dépend de multiples informations qui peuvent fausser les résultats (STONHAM, THIBIERGE, 2001)¹⁵

TABLEAU I.2 – METHODES ALTERNATIVES DE L'EVALUATION

D'après C. ZOPOUNIDIS, 1995, LEVASSEUR & QUINTART, 1992, Didier PENE, 1997

<p>METHODES COMPARATIVES STATISTIQUES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Approche statistique unidimensionnelle : Evaluation du risque de défaillance ▪ Approche statistique multidimensionnelle : Met en évidence les liaisons existant entre un caractère qualitatif à expliquer et un ensemble de caractères explicatifs quantitatifs (ratios financiers) 	<p>Utilisation du pouvoir prédictif des ratios financiers Fitzpatrick (1932), Winakor & Smith (1935), Merwin (1942), Beaver (1967)</p> <p>Modèles discriminants (Analyse d'Altman, 1968) Modèle discriminant d'Altman et Lavalee (1981) Canada Modèle de Ko (1982), Japon Modèle de Bardos (1989) France Modèle de Grammatikos & Gloubos (1984) Modèle de Bilderbeck (1977) Pays Bas</p>
---	--

¹² Fabrice LE VIGOUREUX. (1998) « La décision d'investissement entre normes financières et ambition stratégique », *Gestion 2000*, mars-avril

¹³ L'actualisation est la « *mère de toutes les méthodes* » de calcul d'une valeur de rentabilité (Hyafil, 2001)

¹⁴ DESMET, FRANCIS, HU, KOLLER, RIEDEL. (2000) « Valuing Dot-coms », *The McKinsey Quarterly*, 2000, 1

Tom COPELAND, Timothy M. KOLLER, Jack MURRIN (1995) *Valuation: Measuring and managing the value of companies*. New York, John Wiley & Sons

¹⁵ *Les Echos, Management*, 2001

TABLEAU 1.2 – METHODES ALTERNATIVES DE L'EVALUATION (SUITE)

<p>METHODES STATISTIQUES ALTERNATIVES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modèles de probabilités linéaires ▪ Modèles de probabilité conditionnelle : Logit et Probit 	<p>Collins & Green, 1982 Martin (1977), Ohlson (1980) Zavgren (1985) Leasey et al. (1990) Bardos (1989) Collins & Green (1982), Hamer (1983) Grabbloky & Talley (1981)</p>
<p>L'ALGORITHME DE PARTITIONNEMENT RECURSIF</p>	<p>Marais et al. (1984), Frydman et al. (1985)</p>
<p>LES METHODES DE PROGRAMMATION MATHÉMATIQUE</p>	<p>Mahmood & Lawrence (1987) Gupta et al (1990) Freed & Glover (1981)</p>
<p>L'ANALYSE DE SURVIE</p>	<p>Cox & Oakes (1984)</p>
<p>LES SYSTEMES EXPERTS ET LES RESEAUX DE NEURONES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les systèmes experts et l'analyse de défaillance ▪ Réseaux de neurones 	<p>Messiers & Hansen (1988) Système AIDE (Banque de France 1983) Pinson (1992) : CREDEX (Crédit expert) Zopounidis & Dimitras (1993)</p> <p>Système CGX de Srinivasan & Ruparel (1990) Karels & Prakash (1987)</p>
<p>AIDE MULTICRITERE A LA DECISION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programmation mathématique à objectifs multiples ▪ Méthodes interactives, désagrégation des préférences 	<p>- Théorie de l'utilité multi-attribut (MAUT) - Méthodes de sur-classement - <i>Efficient solution, goal programming</i> - ELECTRE (Elimination et Choix traduisant la réalité) B. Roy et al. (1985) Roy & Bouyssou (1993) - ELECTRE TRI - MINORA – Multi-criteria Interactive Ordinal Regression Analysis Etude de la CNME (1973), Zollinger (1982), Pardalos, Siskos, Zopounidis, 1995 Zopounidis (1987), application de MINORA pour évaluer le risque de défaillance Zopounidis (1995) - AHP <i>Analytic Hierarchy Process</i> Diakoulaki et al. (1992), <i>theory of the displaced ideal</i> Andenmatten (1995), "rating" Dimitras & al. (1995), Twarabimanye (1995) Zeleny, 1982</p>
<p>SYSTEME MULTICRITERES D'AIDE A LA DECISION qui incorporent plusieurs méthodes d'évaluation</p>	<p>BANKADVISER Mareschal & Brans (1991) PROMETHEE Syskos & al. (1994)</p>
<p>Application de l'approche des Ensembles Approximatifs (<i>Rough sets</i>)</p>	<p>Slowinski & Zopounidis (1995)</p>

Dans les modèles d'évaluation, la distribution des probabilités des flux d'exploitation reste exogène et par conséquent le choix d'investissement se résume à un problème d'évaluation (GOFFIN, 1998).¹⁶

Les enquêtes sur les pratiques en matière d'évaluation mettent en relief une forme de « *scission* » (ROMELAER & LAMBERT, 2001, p. 219) : d'une part VAN et TIR qui sont utilisés pour les investissements courants, et d'autre part les techniques à base d'option pour les investissements stratégiques ouvrant des opportunités et la notion économique de *cash flow* pour analyser la rentabilité des capital-investisseurs.

Cependant l'intégration d'une dimension optionnelle dans l'analyse des projets d'investissement rend le critère de VAN peu pertinent : celui-ci repose sur l'hypothèse d'irréversibilité de l'investissement, sur un taux d'actualisation unique et constant et sur une date d'échéance connue au moment de l'évaluation du projet. La majorité des pratiques et des adaptations de la VAN révèlent à la fois une forte aversion au risque de la part des opérateurs et une difficulté à estimer le coût moyen pondéré du capital associé à un projet.

TABLEAU 1.3 – LES APPROCHES EMPIRIQUES DE L'ÉVALUATION

<p>APPROCHES EMPIRIQUES :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La méthode des 5 C - La méthode « LAPP » - La méthode des « <i>credit-men</i> » <p>ou indice synthétique de Alexander Wall</p> <p>VARIABLES D'AJUSTEMENT</p>	<p><i>Character, Capacity, Capital, Conditions, Coverage</i></p> <p><i>Liquidity, Activity, Profitability, Potential</i></p> <p>Facteurs personnels, sectoriel, financier</p>
<p>NOUVELLES APPROCHES DU RISQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> - La <i>duration</i> - Arbres de décision - Évaluation par les options* 	<p>Durée moyenne (en années) de l'immobilisation de capital</p>

Les méthodes d'actualisation des *cash flows* futurs est applicable à l'évaluation des sociétés de la « nouvelle économie ». Cependant, dans sa formulation classique, le modèle offre peu de flexibilité. Par ailleurs l'effet d'accumulation de capital immatériel, les changements de stratégie, l'incertitude ne sont pas pris en compte. L'évaluation des nouvelles initiatives économiques exige l'introduction de scénarios avec des probabilités qui

¹⁶ GOFFIN, 1998, *Principes de finance moderne*, Economica, NAVATTE, P. *Finance d'entreprise et théorie des options*, Economica.

affectent à la fois les bénéfices futurs et les investissements envisagés. Les modèles proposés pour prendre en compte les décisions séquentielles sont les arbres de décision et les modèles d'évaluation par les options.

▪ La théorie des options

La théorie des options et en particulier des options réelles représente un point clé dans l'évolution des modalités d'évaluation des projets d'entreprise (COSSIN, LELEUX, SALIASI, 2001)¹⁷. Il a été démontré que la flexibilité introduite par les méthodes ROV (*Real Option Valuation*) peuvent être appliquées aux décisions stratégiques en les améliorant. Le concept d'option réelle est multiforme et « à la limite, chaque projet peut être considéré comme un gisement d'options » (GOFFIN, 1998) ou plus exactement, il peut y avoir présomption d'option dans de nombreuses situations, à ne pas confondre cependant avec le pari. Une des illustrations les plus évidentes de l'utilité des méthodes ROV est l'application aux décisions de financement au niveau entrepreneurial et en particulier des entreprises naissantes (stages d'amorçage et de démarrage - *seed* et *startup*).

La notion d'option réelle est apparue à la suite des travaux de BLACK & SCHOLES (1973)¹⁸ et de MERTON (1973) qui apportèrent un premier modèle permettant de valoriser une option financière. MYERS (1977) utilisa ces travaux pour établir une analogie entre une opportunité de croissance et une option sur une action et pour proposer une méthode de valorisation de cette « option réelle ». Les options sont des droits sans obligation : le droit, mais pas l'obligation, d'acheter (ou de vendre) un actif à un moment quelconque d'une période de temps déterminé à un prix prédéterminé. Pour pouvoir parler d'option réelle trois conditions doivent être réunies : l'incertitude, la flexibilité et l'irréversibilité.

○ Incertitude

La première condition pour justifier l'utilisation d'une option – financière ou réelle - est l'incertitude. Le marché des opportunités entrepreneuriales est caractérisé par l'incertitude : changements fréquents et imprévisibles, hétérogénéité des éléments, instabilité. Dans le cas des options réelles l'incertitude est conçue de façon extensive et les actes de l'investisseur peuvent la modifier. Ce n'est pas le cas des options financières dont la majeure incertitude est représentée par l'évolution des cours des titres financiers sur lequel l'investisseur n'a aucune prise. Pour les options réelles, l'incertitude peut être liée à l'environnement et à de nombreux autres événements comme par exemple la fluctuation inattendue de la demande.

¹⁷ Didier COSSIN, Benoît LELEUX, Entela SALIASI, *Venture Equity Investment Contracts : a real option approach*. Working paper, HEC Lausanne, may 2001

¹⁸ Fisher BLACK & Myron SCHOLES, 1973, « The pricing of options and corporate liabilities » *Journal of Political Economy*, vol. 81, pp 637-659, May-June

Mais elle peut être aussi endogène, liée à la nature même du projet d'investissement : la réalisation d'une première étape de l'investissement peut apporter des informations utiles pour la poursuite du projet.

o Flexibilité

La deuxième condition d'existence d'options réelles est la flexibilité : elle représente la possibilité offerte à l'investisseur d'exercer son option (investir dans le projet ou une première étape du projet) ou de l'abandonner. La flexibilité confère à l'option son caractère asymétrique : la flexibilité a soit une valeur positive qui vient augmenter la valeur actuelle nette du projet soit une valeur nulle. La flexibilité pour les options réelles peut aussi bien résulter d'un état de fait, d'actions passées ou être consciemment créée par l'investisseur. Cette flexibilité a un coût dont le niveau est extrêmement variable : il peut être concrétisé par un paiement effectif ou se présenter sous la forme de coût d'opportunité. La prime d'une option réelle est la flexibilité dont dispose son détenteur pour entreprendre ou non un investissement. Elle tire toute sa valeur de l'incertitude dans laquelle elle se situe.

o L'irréversibilité

L'irréversibilité est une autre condition indispensable à l'existence de l'option réelle : « *A decision is considered irreversible if it significantly reduces for a long time the variety of choices that would be possible in the future* » (HENRY, 1974)¹⁹. Pour les options réelles, l'irréversibilité se situe au niveau de l'exercice de l'option et donc sur l'irréversibilité de l'investissement lui-même. Comme il ne s'agit pas d'options financières, il n'existe pas de marché secondaire pour les actifs qui font l'objet d'option réelle par conséquent une fois prise la décision d'investir, il est difficile de revenir en arrière sans perdre tout ou partie des montants investis. Il est évident que la décision d'investissement sera d'autant plus affectée par l'irréversibilité que la somme des dépenses initiales à consentir sera élevée et que le niveau des coûts fixes sera élevé par rapport aux coûts totaux.

La création d'entreprise et son financement réunissent les conditions d'incertitude et de flexibilité qui peuvent permettre l'application de l'analyse par les options réelles. Les initiatives entrepreneuriales sont prises en compte en tant qu'options réelles, la valeur des initiatives est fondamentalement influencée par le niveau d'incertitude (HOSKISSON & BUSENITZ, 2002, 154).

¹⁹ Claude HENRY (1974) "Investment decision under uncertainty: the "irreversible" effect" *American Economic Review*, vol. 64, n. 6, December, pp. 1006-1012 [Une décision est considérée irréversible si elle réduit de façon importante et pour une longue période la variété des choix possibles dans le futur]

TABLEAU 1.4 – STRATEGIES ENTREPRENEURIALES ET OPTIONS REELLES
(d'après HOSKISSON & BUSENITZ, 2002)

	Niveau de connaissance sur le projet Elevé	Niveau de connaissance sur le projet Bas
Niveau d'incertitude Bas	Successions MBO Poursuite des opérations en Cours <u>Pas de pari</u> sur les opportunités futures	Acquisitions Reprises, LBO Problèmes d'agence Les opportunités de placer des options sur le futur sont passées <u>Achat au prix du marché</u>
Niveau d'incertitude Elevé	<i>Spinoff</i> <i>Corporate entrepreneurship</i> <u>Options sur le futur</u> : Investissements par étapes dans de nouvelles technologies	Créations <i>ex-nihilo</i> <i>Joint ventures</i> <i>Strategic alliances</i> <u>Achat d'une option</u> sur une opportunité et son futur développement

Plus l'incertitude (écart-type ou dispersion des résultats futurs) est grande et plus les possibilités de gain seront élevées. Cependant l'irréversibilité augmente au fur et à mesure que se réduit l'incertitude sur le projet entrepreneurial.

Peut-on affirmer que les options réelles peuvent dans ce cas comme dans d'autres constituer une méthode fiable de valorisation ? L'évaluation par les options réelles est difficile à mettre en pratique, et il s'avère plus complexe que le DCF (*Discounted Cash Flow*)²⁰, le ROCE (*Return on Capital Employed*) ou la période de *payback*. La quantification se heurte à différents obstacles : l'identification même des différentes options peut être délicate lorsqu'il s'agit d'un projet qui peut comporter plusieurs options. Par ailleurs les options réelles peuvent être partagées entre plusieurs opérateurs. L'actif lui-même sur lequel porte l'option peut être sujet d'ambiguïté parce qu'il n'est pas ou difficilement négociable, parce que les données nécessaires à l'élaboration d'un modèle de valorisation peuvent être absentes ou difficiles à élucider.

Dans la littérature on relève différentes catégories d'options réelles (TRIGEORGIS, 1995, GOFFIN, 2001, KULATILAKA ET TRIGEORGIS, 1996, 2001) :

²⁰ « ce n'est pas parce qu'une société est plus complexe qu'on ne peut pas l'évaluer avec une formule simple »

TABLEAU 1.5 - LES DIFFERENTES CATEGORIES D'OPTIONS REELLES

TYPES	DESCRIPTION
OPTION DE REPORTER <i>ou option to defer / to delay</i>	Possibilité pour l'investisseur d'attendre avant de s'engager. L'investissement est reporté dans l'espoir d'obtenir des informations supplémentaires sur le projet. Prise en considération de la capacité d'apprentissage et des compétences
OPTION DE RENONCER à l'investissement en cours <i>ou « Time-to-build » option</i>	En cas d'investissement séquentiel. Chaque étape est considérée comme une option sur l'étape suivante
OPTION DE MODIFIER l'intensité d'exploitation <i>ou option to alter operating scale</i>	En fonction des conditions du marché et de l'environnement : si elles sont plus favorables que prévu - <i>option to expand</i> ; si elles sont moins favorables – <i>option to reduce</i>
OPTION D'ABANDONNER <i>ou to abandon</i>	Possibilité de renoncer définitivement à un investissement, éventuellement option de vente
OPTION D'ÉCHANGE <i>ou option to switch</i>	Possibilité de modifier les produits finis ou les inputs (<i>product flexibility, process flexibility</i>) La complexité croît avec les alternatives
OPTIONS DE CROISSANCE <i>ou growth options</i>	Le processus d'investissement comporte plusieurs étapes successives
OPTIONS MULTIPLES INTERACTIVES <i>ou multiple interaction options</i>	La décision d'investissement recouvre la possibilité d'exercer plusieurs options de différentes catégories simultanément ou non

Cette approche de l'évaluation du projet entrepreneurial peut être retenue comme un outil de réflexion et d'aide à la prise de décision qui permet d'identifier des marges de manœuvre stratégiques. Ces possibilités ne sont pas sans limites en particulier pour leur « *pricing* » chiffrage, précis et fiable. Cependant au cours du processus de création d'entreprise il peut être établi que chaque option a un coût réel qui peut être évalué et également un coût perçu. Les coûts sont particuliers à chaque projet, à chaque contexte d'action qui est unique. Ainsi, dans le cadre des décisions qui affectent la création et le financement des nouvelles entreprises, la méthode des options réelles (*real options reasoning*) incite à une perception plus positive de l'incertitude et du risque.

1.1.2 Le financement des nouvelles organisations

▪ La montée en puissance de l'évaluation de l'immatériel

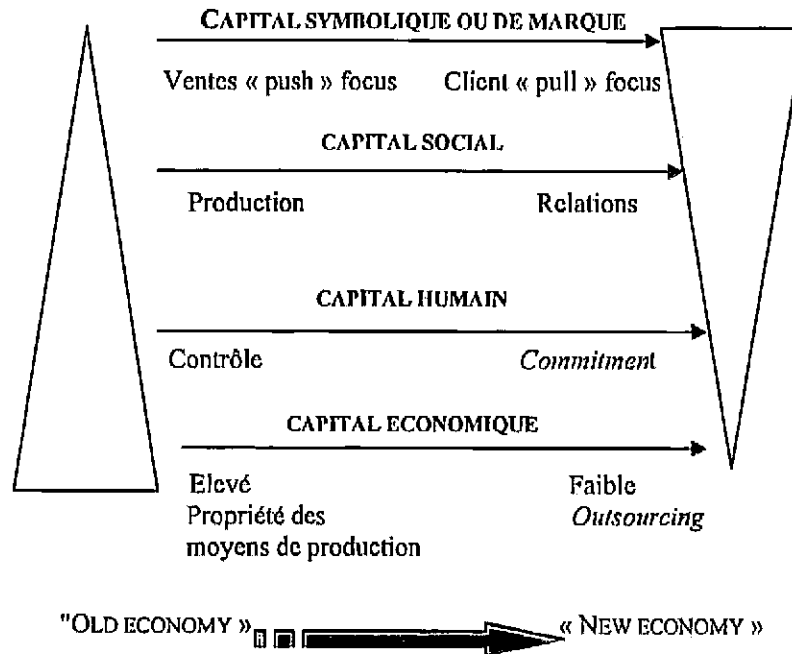
L'économie actuelle a profondément changé la physionomie des échanges et de l'évaluation. Même si l'euphorie de la nouvelle économie s'est estompée, même si les acteurs reviennent à des valeurs et des calculs plus traditionnels, l'impact de cette projection en avant demeure. Les transactions, la création d'entreprise et le financement des projets entrepreneuriaux ont définitivement intégré de nouvelles dimensions. Ils sont marqués par internet et les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), l'accélération des rythmes et des cycles et les nouvelles valeurs de l'économie qui sont construites sur des flux d'intangibles. Alors bien sûr, le *cash flow* reste vital mais les modèles - impulsés par *l'e-business* - changent et l'objectif de profit à court terme est remplacé par la croissance et la « *sustainability* ». Les nouvelles organisations peuvent accumuler des pertes tout en construisant des actifs intangibles d'une grande valeur, leur développement les porte à créer des options de nouvelles opportunités et de nouveaux développements. La valeur de marché de plus de 78% des *Standards&Poor 500* vient de l'immatériel.

« L'actif physique, s'il reste un complément indispensable, ne parvient plus à définir seul l'entreprise (...) Le système comptable se heurte à la difficulté de mesurer les actifs immatériels, car les outils mis à sa disposition sont inspirés de l'approche traditionnelle caractérisée par des relations fixes entre la production et les coûts engagés pour cette activité » (B. RAYBAUD-TURILLO, Robert TELLER, 1997)²¹

D'où un « déclin de la pertinence » des mesures financières traditionnelles : *l'e-business* ne peut pas se justifier en termes de *cash flow*, les nouvelles organisations (*e-business* ou non) offrent des opportunités de création de valeur, elles ont besoin de nouveaux modèles d'évaluation qui intègrent le risque, l'incertitude et les options. Or la plupart des modèles, comme le DCF *Discounted Cash Flow*, ne prennent pas en compte l'incertitude et la rapidité de l'évolution des conditions économiques. Par contre des techniques comme les *real options valuation* (ROV) donnent une image plus complète de la valeur future en s'appuyant sur le DCF, l'ingénierie de la décision et le modèle des options réelles.

²¹ B. RAYBAUD-TURILLO, R. TELLER (1997) "La comptabilité créative", in *Encyclopédie de Gestion*, Y. Simon, P. Joffre ed., Economica

FIGURE 1.1 – L'ÉVOLUTION VERS L'IMMATERIEL
(d'après PERRONE 1996, READ & AL. 2001)

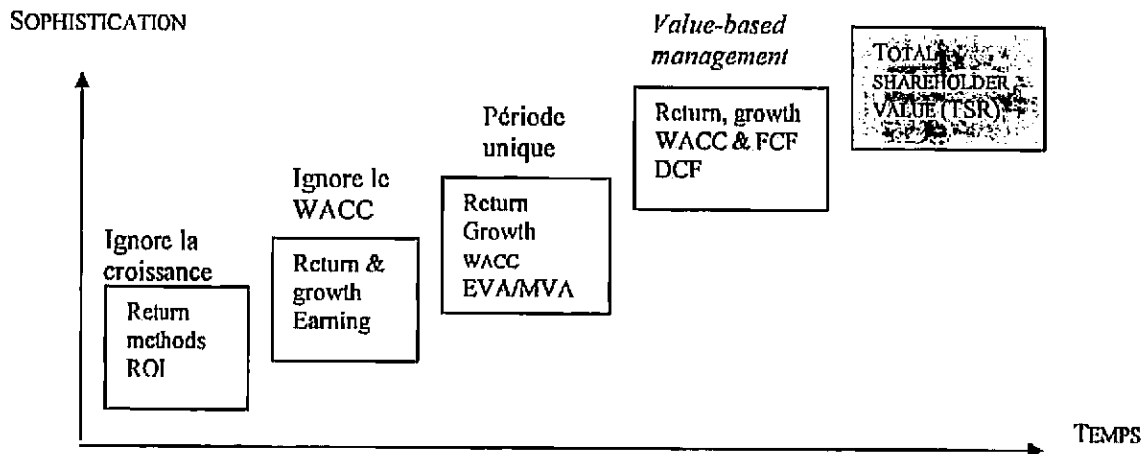


Le changement signifie que l'état d'esprit vis à vis aussi de l'évaluation des projets est modifié. La nouvelle situation implique tout d'abord que les évaluations soient effectuées dans le cadre non plus de la comptabilité traditionnelle de vérification de l'existence d'actifs tangibles mais sur la création de valeur durable. Ce qui nécessite que l'on se tourne vers le futur et non pas sur le passé pour évaluer ce que l'entreprise peut générer. Penser intangible plus que tangible, c'est donner toute son importance au capital immatériel de l'entreprise constitué de marques, brevets, capital intellectuel, clientèle ; se focaliser sur le développement de nouvelles opportunités et non pas sur la réduction des coûts (à traiter non comme une fin en soi mais comme une opportunité d'investissement dans d'autres ressources) ; intégrer les nouvelles technologies. Il faut prendre en compte la « non linéarité » des processus (*loops not lines*) et enfin construire des fenêtres et non plus des murs (« *Build windows, not walls* », READ & al. 2001)²², pour construire « *l'extraprise* » et élaborer une nouvelle proposition de création de valeur par le développement de la *business intelligence*, du *knowledge management* et des processus financiers associés et cohérents. Ce qui compte aujourd'hui, c'est le potentiel de créer des flux de trésorerie, *cash flows* dans le futur et des options de croissance. Ces potentiels ont besoin d'une nouvelle grammaire de

²² READ, C., ROSS, Jacky, DUNLEAVY, John, SCHULMAN, Donniel, BRAMANTE, James. (2001). *eCFO, Sustaining value in the new corporation*, John Wiley & sons.

l'évaluation. On est passé des techniques basées sur les résultats bruts aux évaluations à partir des flux qui ont un impact important sur le processus d'évaluation.

FIGURE 1.2 – EVOLUTION DES TECHNIQUES D'EVALUATION



La question qui se pose est d'identifier les principaux inducteurs de la création de valeur. La croissance du chiffre d'affaires et les marges déterminent combien de *cash* une entreprise peut générer. Le coût moyen pondéré du capital (*weighted average cost of capital*, WACC) est le taux de retour attendu par les investisseurs, basé sur le risque associé à l'entreprise et à la structure de son capital. Un autre inducteur ou *driver* de création de valeur est constitué par le *CAP competitive advantage period* qui est la période pendant laquelle le marché prévoit que l'entreprise générera de la valeur avec des bénéfices supérieurs au coût du capital. Ces principaux inducteurs n'expriment qu'une partie de l'évaluation, pour être complets ils doivent être associés à des dynamiques qui correspondent à un nouvel ensemble de mesures non financières de la création de valeur : l'attention portée aux clients, la valeur de la marque, les capacités managériales, le *business design*, le *timing* et la flexibilité. Ce sont les catégories d'intangibles qui ont un impact sur la création de valeur : les clients, les marques, la recherche et développement, la propriété intellectuelle et les *copyrights*, la réputation et surtout les hommes. Les actifs matériels comme les propriétés peuvent être loués et la fabrication peut être « externalisée » (*outsourcing*). Par contre l'identification et la communication sur la valeur des intangibles peut avoir un effet déterminant sur la façon dont le marché évalue l'entreprise, ses performances et ses potentiels. On passe d'une évaluation de critères financiers à une évaluation d'indicateur de croissance soutenable, la « *sustainability* ».

Le « *gap* » entre la réalité et les méthodes n'existe pas seulement au niveau des critères d'évaluation. Le nouveau paysage économique signifie que les modalités d'intervention des investisseurs sont aussi différentes et adaptées aux nouvelles organisations : il articule des innovations organisationnelles et financières. Le financement des projets entrepreneuriaux innovateurs requiert des compétences très spécifiques dans un cadre de multiples contraintes : extrapoler les évolutions à venir sur la base d'un historique est impossible, l'imperfection et l'asymétrie de l'information sont peu favorables à des engagements financiers traditionnels. L'innovation majeure repose sur le capital investissement et le capital-risque en particulier.

▪ **Le capital-investissement**

Le capital investissement (*private equity*) consiste à financer la croissance d'une entreprise non cotée par apport de capital en échange d'actions de la société. Il représente l'ensemble des stades d'interventions en fonds propres. Cela signifie qu'il n'y a pas de cours de marché, ni d'analyses disponibles et donc peu de sécurité mais d'autre part les rendements sont généralement supérieurs à ceux du marché boursier en particulier en bas de cycle. Le capital développement comprend le financement de démarrage (*early stage*), le financement de croissance (*expansion financing*) et le financement d'acquisitions et de rachats (*leveraged buy out*). L'investissement en *private equity* est par définition un investissement négocié avec des sociétés pour lesquelles il n'existe pas de marché public. L'investissement de démarrage, dans des jeunes sociétés non cotées correspond au « capital-risque », traduction du *venture capital*. D'une certaine façon il est aussi vieux que le commerce, dans sa forme récente il a fait son apparition dans les années cinquante aux Etats Unis ²³ où des spécialistes ont réussi un savant dosage de financement et de conseils qui a stimulé et encouragé la croissance spectaculaire des jeunes entreprises dans le domaine de la haute technologie. Car la plupart des entrepreneurs ne répondaient pas aux critères des banques. L'idée de capital-risque est apparue en France avec les sociétés de développement régional mais il ne s'est développé qu'à partir de 1972 et la création des sociétés financières d'innovation. (Lamy, Droit du Financement, 1999)

○ **Le cycle de la croissance et les interventions financières**

Les financements sont à moduler en fonction de multiples critères le premier de ceux-ci est la phase du cycle de vie du projet entrepreneurial et de l'entreprise.

²³ Sa naissance est attribuée à George Doriot, un français, qui a créé en 1956 la première société de *venture capital* : *American Research and Development Corporation*

- Le financement de démarrage et de création.

Le financement d'amorçage, *seed financing* est l'investissement initial pour tester un concept (par exemple construire un prototype ou faire une recherche de marché) et pour pouvoir obtenir un financement de démarrage. La première phase de conception est souvent financée par l'entrepreneur lui-même ou ses proches. Le financement de démarrage proprement dit, ou *startup* est celui nécessaire pour mettre ne place une équipe managériale et porter un produit, ou un service, au marché. Le financement de la première étape, *first-stage financing* est recherché lorsque le *startup financing* a été utilisé et que la jeune entreprise a besoin d'amplifier sa production, le marketing et/ou ses capacités de ventes pour « grimper ». C'est une étape intermédiaire entre le démarrage et l'expansion.

- Le financement de développement ou de croissance

Il comprend le financement de la deuxième étape *second-stage financing* utilisé par les sociétés qui ont commencé à produire et vendre et sont en train de croître, mais ont besoin de fonds externes pour financer leur cycle d'exploitation.

Le financement « *mezzanine* » est une forme de financement relais pour des sociétés qui ont dépassé le seuil de rentabilité, de *break even* et projettent un important développement (achat d'une usine, transfert à l'étranger).

Le *bridge financing* est parfois utile pour une entreprise qui est proche de l'introduction sur un marché public, c'est un financement à court terme destiné aux phases préliminaires de l'IPO (introduction sur le marché financier).

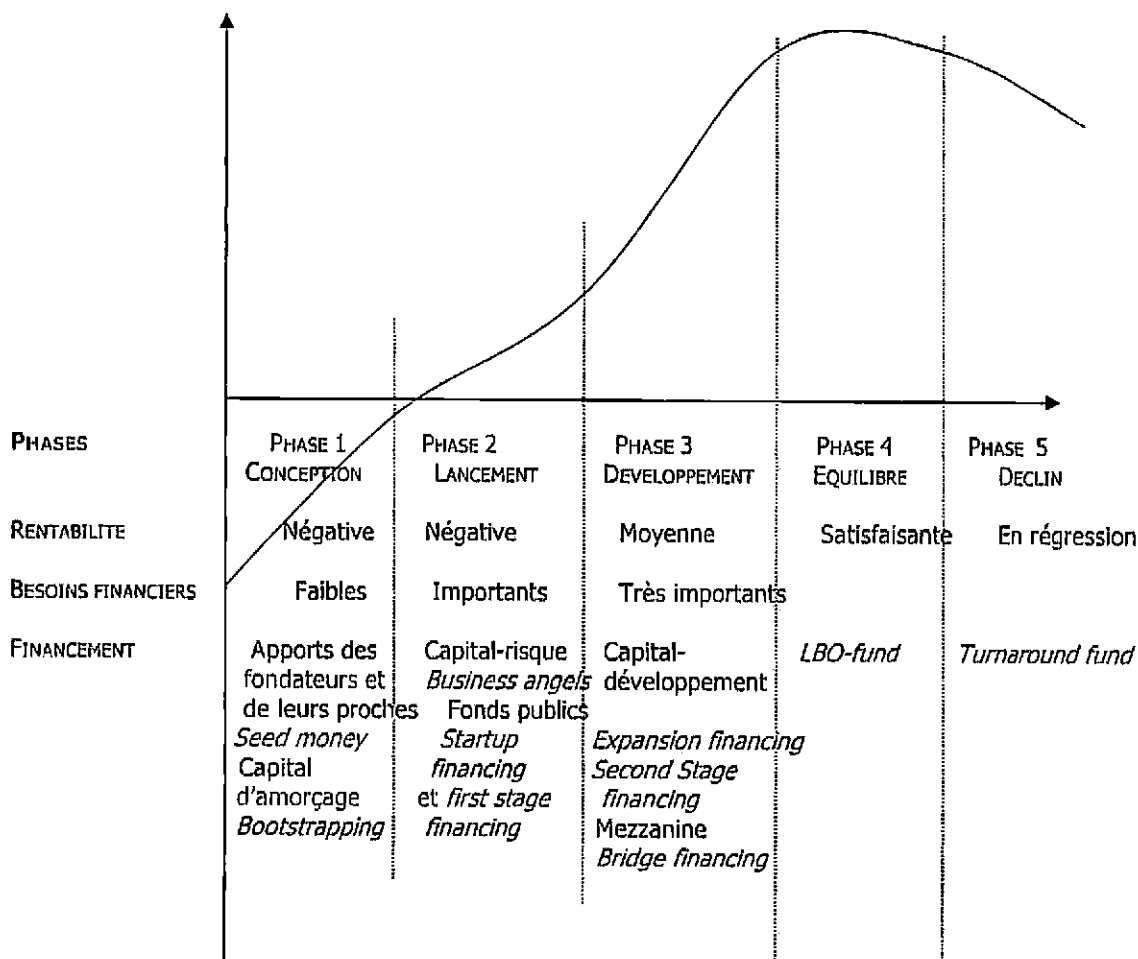
- Le financement de transmission, de reprise, de succession ou de *buyout*

Le financement d'acquisition, de rachat concerne en général les entreprises développées qui ont des projets d'expansion, de consolidation de « *turnaround* » et de ventes, ou de création (*spinout*) de divisions ou filiales

○ Les modalités financières de l'opération de capital-risque

Le capital-risque est une activité orientée sur le long terme car elle comprend à la fois l'apport de fonds propres et le partages de risques : l'investisseur est appelé à avoir un rôle actif. La rémunération de l'investissement est une plus value en capital à l'échéance de l'association. Ce financement n'est pas assis sur une base réelle c'est à dire qu'il n'est demandé ni caution, ni garanties et il se fait en fonds propres et non par endettement. Ce qui caractérise le capital risque, c'est le rapport entre l'entrepreneur et l'investisseur : c'est un rapport de coopération et d'associé. L'investisseur est un partenaire actif de l'entreprise.

FIGURE 1.3 - LES CONSEQUENCES FINANCIERES DU CYCLE DE VIE



Les modes d'intervention du « capital-risqueur » sont complexes en raison d'une part des risques considérables que présentent généralement les sociétés investies et d'autre part les investisseurs sont souvent contraints par la réglementation en vigueur qui limitent les engagements. Théoriquement, l'investisseur a deux options : soit prendre une participation en capital, soit rester créancier de l'entreprise. Dans la réalité, à partir de deux principales modalités - investissement en capital et investissement sans participation au capital (Lamy Droit du Financement, 1999) - des interventions complexes utilisent plusieurs vecteurs financiers conjugués. Elles sont explicitées dans des « conventions de capital-risque », préalables à l'opération de capital-risque, concomitantes ou annexes.

○ **Les crises financières particulières des nouvelles organisations**

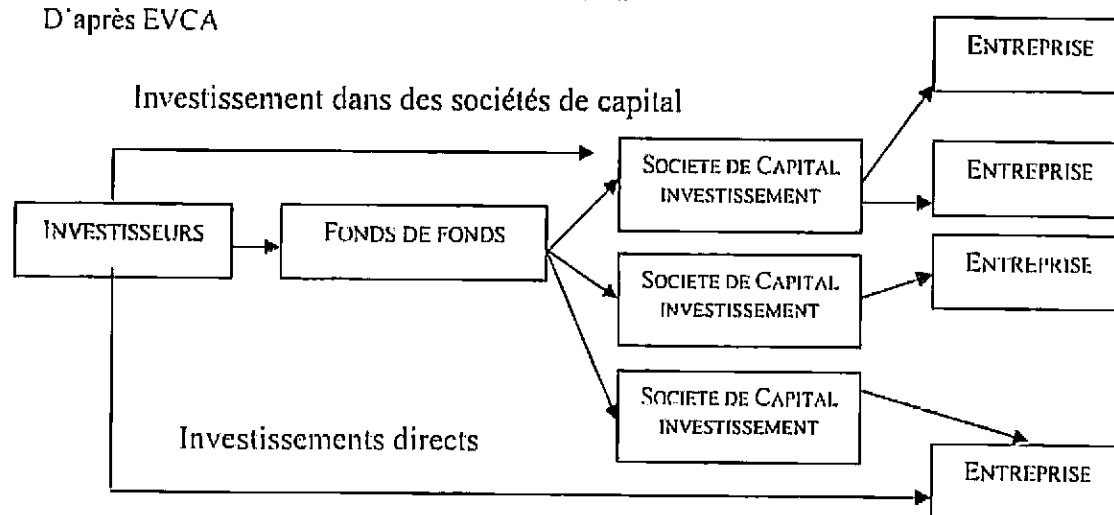
Le cycle de vie de la nouvelle organisation n'est pas linéaire et il est souvent ponctué de crises « existentielles » depuis la première difficulté à trouver les fonds pour démarrer le projet à la crise de croissance qui est une étape

caractéristique et dangereuse pour la survie des jeunes entreprises à croissance rapide. La croissance est l'objectif recherché mais elle est associée au risque de perdre le contrôle et l'autonomie à cause de problèmes financiers : la croissance de l'entreprise entraîne une augmentation progressive des besoins de financement nés du cycle d'exploitation. L'investissement exige des apports de fonds importants, si la croissance est trop rapide par rapport à la rentabilité dégagée, le fonds de roulement ne peut pas suivre l'évolution des besoins de financement car, outre le *cash-flow*, ce sont les opérations financières d'emprunt ou d'augmentation de capital qui maintiennent son niveau. Les besoins de financement supplémentaires qui sont dus à la croissance obligent l'entreprise à recourir à l'endettement ce qui affecte son autonomie.

o **Les acteurs du capital-investissement**

Les multiples typologies d'acteurs qui interviennent dans le processus séquentiel du financement par capital risque doivent prendre en considération toutes les opérations de financement qui vont du démarrage à la croissance. Sur ces critères on peut distinguer deux principales catégories d'investisseurs : ceux qui interviennent dans les premiers stades du développement de l'entreprise et ceux dont l'objectif sont les derniers stades y compris le financement d'acquisition et de rachat (*LMBO*) (ZOPOUNIDIS, 1990). Les acteurs doivent aussi être distingués en fonction de leur modalités d'intervention dans le capital des entreprises participées, sur ce critère on peut faire la différence entre les investisseurs qui interviennent directement dans l'entreprise, ceux qui investissent dans des fonds de *private equity* et ceux qui délèguent la sélection des financement de fonds par exemple à des « fonds de fonds »²⁴.

FIGURE 1.4 – LES MODALITES D'INVESTISSEMENT
D'après EVCA

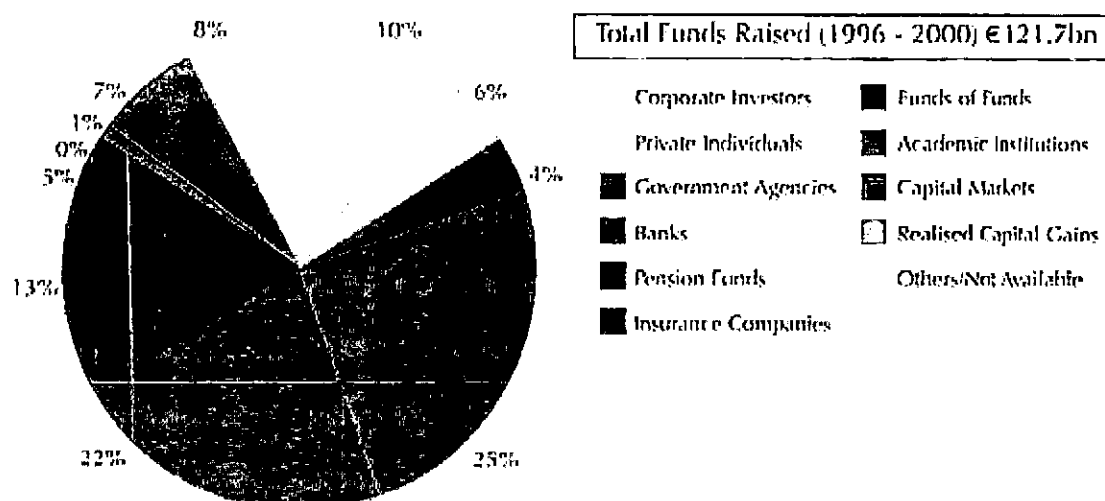


²⁴ Document EVCA. *European Private Equity Investors*, 2002

Pour investir dans le « non coté », il est nécessaire d'étudier en détail les entreprises dans lesquelles on souhaite investir, ce processus implique des démarches qui peuvent ne pas être à la portée de l'investisseur individuel. Il vaut mieux alors investir dans des fonds spécialisés (comme par exemple les FCPI). Comme elles nécessitent des apports en fonds propres importants et qu'elles supportent de surcroît des risques élevés, les sociétés de capital investissement sont principalement financées par des investisseurs institutionnels (banques, caisses de retraite, fonds de pension et compagnies d'assurance). Le statut des sociétés de capital-investissement a été défini en France par la loi du 11 juillet 1985 et son décret d'application du 9 décembre 1985 comme « l'investissement en fonds propres ou quasi-fonds propres dans des sociétés non cotés en bourse, y compris les opérations de création et de transmission d'entreprises ».

FIGURE 1.5 LES SOURCES DE CAPITAL INVESTISSEMENT EN EUROPE
(répartition des fonds récoltés de 1996 à 2000) – FIGURE EVCA

Sources of European Private Equity (Share of total raised 1996-2000)



La plupart des opérations de *private equity* sont l'œuvre de fonds qui ont une durée de vie limitée (généralement à dix ans). La croissance des fonds récoltés aux Etats Unis par les *private equity partnership* est impressionnante : de 8 milliards de dollars en 1991 à 153 milliards en 2000. Les chiffres européens sont très loin de ces performances (un tiers du marché américain et beaucoup moins lorsqu'il s'agit du seul *capital venture*). Les

chiffres sont en progression : +16% de hausse de l'activité du capital-investissement en France au premier semestre 2003.²⁵

Ce qui intéresse les investisseurs en *private equity* c'est la « sortie » et si possible par l'IPO (*Initial Public Offering*).

Le capital investissement représente l'aspect le plus innovant du financement des nouvelles organisations mais ils n'en est pas pour autant l'acteur principal : il partage le devant de la scène avec les investisseurs individuels « providentiels » ou informels, les *business angels*. Les investisseurs providentiels sont des individus qui offrent de l'argent et des conseils aux entrepreneurs en échange d'une participation dans leur société. Il se suffit pas d'une auréole et d'une prière pour devenir un *business angel* : « *Neither a halo nor a prayer is enough to transform an investor into a business angel. To earn your wing, you need management experience and a lot of spare change .. although a touch of faith in the future certainly doesn't hurt* »²⁶.

Les *business angels* sont de plus en plus réunis en réseaux (BAN, *business angels network*) qui facilitent leurs interventions et les légitiment vis à vis des interlocuteurs institutionnels (Congrès EBAN, Novembre 2003).

Pour compléter le paysage des acteurs de l'investissement dans les nouvelles organisations il faut aussi mentionner : les grandes entreprises ou « *corporate investors* », les agences nationales et les organismes de soutien, les incubateurs et les pépinières, les universités qui sont à l'origine de « *spinoff* » et enfin les marchés financiers avec le développement des « nouveaux marchés » dont le but est de financer la nouvelle économie.

▪ La problématique de l'évaluation

Comment faire la différence entre les grandes entreprises de demain et des projets de pure folie, c'est la question que se pose ceux qui financent les nouvelles organisations en particulier celles du monde internet. Les mesures et les logiques qui s'appliquent traditionnellement sont apparues dans un premier temps dépassées. Les projets prévoient généralement des pertes pour les années à venir, ils pointent sur une croissance rapide comme unique objectif et pendant les années d'effervescence internet, le planning stratégique se résumait en un mot « improvisation »²⁷. Et pourtant les investisseurs n'abandonnent pas, malgré toutes ses maladresses et ses risques, *l'e-economy* est encore le symbole de *jackpots* pour les *early investors*, les investisseurs des phases précoces.

Donc, de par leur dynamique de développement, les nouvelles organisations ont des besoins financiers spécifiques et elles requièrent des mesures

²⁵ Chiffres PriceWaterHouseCoopers pour l'AFIC (Association Française des Investisseurs en Capital)

²⁶ Carla Vizthum, The Wall Street Journal Online, 2002

²⁷ Georges Anders, The Wall Street Journal Online, 2002 « *In funding internet startups, the usual rules don't apply* »

spécifiques de leur croissance attendue. Ces besoins ont donné naissance à des acteurs du financement différents de ceux qui opèrent dans les autres entreprises et ces acteurs ont dû développer des instruments de mesure et des outils d'intervention spécifiques à chaque étape du processus de développement du projet entrepreneurial.

Les phases sont importantes car les besoins et les dispositifs d'investigation ne sont pas les mêmes entre le moment de la mise au point du *business plan* et l'IPO. Dans les phases initiales investisseurs n'ont pas toujours le temps ni la possibilité d'utiliser tous les dispositifs classiques de l'évaluation et pour certains d'entre eux c'est la méthode *KISS* qui donne les meilleurs résultats (*Keep it Simple Stupid*). L'investisseur sélectionne les entreprises en fonction des perspectives de croissance, il prête donc une attention particulière à l'évaluation qualitative des projets : valeur des hommes, valeur du projet. Les projets sont pré-sélectionnés le plus souvent en Europe sur la base du *business plan*, le plan de développement qui présente le projet sous toutes ses facettes et les projections de l'entrepreneur. Les investisseurs procèdent ensuite à une évaluation du projet selon des critères formels et selon différentes méthodes globalement : les méthodes basées sur l'actualisation des flux de trésorerie prévisionnels ; celles qui utilisent les critères patrimoniaux et les méthodes qui utilisent les multiples. Ces dernières méthodes sont les plus utilisées en France (DESBRIERE, BROYE, 2000) et en Italie. L'évaluation intègre nombre de facteurs non financiers et d'informations qualitatives.

À l'évaluation des projets fait suite le calcul de la rentabilité sur la base duquel les projets seront acceptés ou rejetés. Le taux interne de rentabilité (TIR) et les multiples (du coût original) permettent de raisonner en termes de comparaison avec d'autres placements exprimés sous forme de taux. Il existe une très grande dispersion des taux de rentabilité requis par les investisseurs selon les pays, selon les niveaux d'intervention, le degré de l'innovation à financer, la durée de l'investissement, les modalités de sortie prévues et les conditions économiques générales. (MANIGART & al., 2000)

Dans les phases successives les dispositifs s'étoffent et on évoque de plus en plus la méthode des options réelles comme un enrichissement des méthodes d'évaluation des projets entrepreneuriaux.

Car lorsqu'il s'agit d'évaluer et d'analyser les entreprises naissantes qui n'ont pas ou peu de données comptables révélatrices, il apparaît que les méthodes traditionnelles atteignent leurs limites. Existe-t-il une « bonne » méthode d'évaluation ?

Les investisseurs (capital investisseurs ou investisseurs privés) ont une approche commune pour évaluer les propositions sur la base de critères génériques de base : somme qu'ils sont prêts à investir, secteurs d'intérêt, stade de développement, zone géographique visée. Ils passent ensuite à

l'examen du *business plan* en particulier le type d'opportunité, la taille potentielle du marché, la stratégie envisagée pour l'exploiter. Dans certains cas, les investisseurs recueillent des informations complémentaires externes et internes et testeront la viabilité financière de plan.

1.1.3 Les limites des théories financières

Les différents outils d'évaluation sont conformes au modèle rationnel dans la lignée de la théorie classique : la firme est presque toujours « *construite autour de l'attribution d'un objectif supérieur au système conflictuel qu'elle représente* » (J.G. MARCH, 1991)²⁸. Dans la forme la plus classique de la théorie, cet objectif est la maximisation des profits à long terme. Cette hypothèse est partagée par la plupart des économistes car elle se révèle commode pour la manipulation théorique et les calculs économiques classiques. Mais d'un point de vue micro-économique elle se révèle inutilisable pour rendre compte du comportement de l'entreprise. (J. MARCH, 1991)

Le modèle néo-classique unique et obligé de maximisation du profit a montré ses limites depuis longtemps. Dès 1933 BERLE & MEANS évoquaient la séparation entre propriété et contrôle, entre propriétaires (ou actionnaires) et dirigeant (ou *managers*). Si la maximisation du profit demeure l'objectif des actionnaires et la clé de l'approche « *stockholders* » ou « *actionnariale* », celui des dirigeants peut être tout autre et la question s'est longtemps posée de la définition et de l'identification de l'objet de maximisation qui devrait substituer celui du profit

Les travaux de BARNARD (C. I. BARNARD, 1938)²⁹ représentent un changement radical dans la théorie des organisations, précurseurs de ceux de SIMON (1947, 1955), de MARCH ET SIMON, (1958) et aussi P. SELZNICK, (1957). BARNARD remet en cause tout ce qui était implicitement admis dans la théorie classique, pour lui l'organisation est faite de la coopération de ses membres, elle est constituée de l'ensemble des actions qui résultent des décisions, des choix des membres de l'entreprise et chaque contexte d'action est unique. (J. ROIOT, 1997).

Après H. SIMON et les « *béaviouristes* » (CYERT & MARCH, 1963),³⁰ les comportements deviennent objet d'analyse et la représentation de la firme néo-classique subit une mutation essentielle. « *La firme est alors pensée comme une organisation complexe, composée de groupes différents dont les*

²⁸ J.G. MARCH, « L'entreprise comme coalition politique » in *Décisions et Organisation* Ed. Organisation, 1991

²⁹ C. I. BARNARD (1938), *The functions of the executive*, Harvard University Press IN CYERT ET MARCH, (1963), *A behavioural Theory of the firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, Cambridge (15th printing, 1962)

objectifs ne sont pas identiques » (CYERT & MARCH). L'objectif n'est plus l'objectif unique de maximisation du profit, mais un « ensemble hiérarchisé d'objectifs » (CORIAT, WEINSTEIN, 1995)³¹ ou encore la cohérence d'un « système d'objectifs stratégiques » (Igor ANSOFF, 1989). La recherche d'un niveau suffisant de satisfaction est la seule procédure qui permette d'aboutir à une forme de consensus entre les différents groupes.

« L'abandon des logiques d'optimisation a une conséquence redoutable (...) toutes les solutions locales « satisfaisantes » se situent dans une zone « floue » par rapport à un optimum indéterminable, et sont atteintes par des procédures de choix propres à leur auteur ». Or, pour se prêter à la formalisation mathématique (équation de Lagrange, maximisation sous contrainte), « les comportements des acteurs économiques doivent répondre à une rationalité parfaite » (P. LORINO, 1991). La « maximisation du taux de profit en environnement connu » reste l'objectif linéaire d'une firme abstraite qui ne rend pas compte des formes. Comme le note G.L.S. SCHACKLE³² on s'est polarisé sur les quantités et les proportions et non pas sur les formes, les structures et des combinaisons complexes de composants variés « ...mais cette polarisation sur les aspects chiffrés des affaires exclut pour une très large part tout ce qui touche le plus profondément l'homme d'affaires et l'homme tout court (...). On peut dire que l'économie a adopté pour charte la question « combien ? » et a consciemment et délibérément écarté tous les « comment ? » » (ibid)

Ainsi, au cours de ces dernières années il est significatif que la distanciation soit croissante entre la valeur financière de l'entreprise et sa valeur stratégique, entre la valeur calculée de l'entreprise et sa valeur perçue par des éventuels acquéreurs. L'objectif des entreprises passe de la maximisation du profit, en terme de montants et de « richesse actionnariale » à un objectif plus acceptable de création de « valeur partenariale ». S'il existe un consensus sur la nouvelle définition des objectifs, il demeure une ambiguïté au niveau de la notion de « valeur » et de « fair value ».

La création d'entreprise questionne d'une autre façon la logique financière prédominante dans les théories : selon une Etude de la Réserve Fédérale américaine³³, au cours de l'année 2001, les investissements des *venture capitalists* et des *business angels* représentent 7,3% des investissements dans les sociétés privées aux Etats Unis. La plus grosse partie des financements provient en fait des entrepreneurs, de leurs amis de leur famille ou des banques.

³² G.L.S. Schackle, *Epistemics and Economics*, Cambridge, 1972, cité par P. Lorino, (1991)

³³ Etude Federal Reserve National Survey of Small Business, mise à jour des données 1993, portant sur 400.000 entreprises de plus de 20 employés - citée dans un rapport de OffRoad Capital, une société de services financiers de San Francisco (2003)

La plupart des recherches abordent le financement des nouvelles organisations par le côté rationnel de l'offre (*supply side*) mais dans la réalité, du côté de la demande (*demand side*), 90% des *startups high tech* sont créés sans faire appel aux financements traditionnels et à des capitaux à long terme. Elles démarrent avec peu ou pas de capital en se basant sur l'exploitation et l'acquisition créatrice de ressources existantes, l'utilisation du capital social et intellectuel et la parcimonie. Cette phase d'amorçage incrémental et modeste est le « *bootstrapping* » (BHIDE, 1992, FREEAR, 1995, WINBORG & LANDSTROM, 1997, VENKATARAMAN, 2003) ³⁴

Ce qui n'efface pas pour autant le rôle des « fondamentaux » de l'économie qui se construit au quotidien sur le « socle solide » des chiffres, de la comptabilité, et des outils d'évaluation.

1.1.4 Conclusion : La communication non ambiguë des chiffres

Dans le cas d'une entreprise naissante l'importance de la logique financière assume une place particulière. En l'absence d'une histoire de l'entreprise et de données sur les quelles appliquer des multiples pour le futur, en l'absence, souvent, de modèle d'entreprises similaires utile pour évaluer en fonction d'un *benchmark*, la communication sur le projet entrepreneurial est un moment important. Le *business plan* (BP) exprime les visions partagées, les normes et les règles à mettre en place par les acteurs engagés dans le processus de création. En tant qu'outil, objet de représentation, on peut attribuer au *business plan* non seulement d'une fonction objective mais aussi d'une fonction symbolique. Il a une fonction externe (lever des capitaux, conquérir des clients, créer des synergies) et une fonction interne (définition des objectifs et des étapes). Et c'est ainsi un outil permettant de négocier les défis imprévisibles du futur.

Les analyses formelles jouent un rôle d'instrument de communication autant que d'instrument de décision et les procédures formalisées jouent un rôle symbolique où l'enjeu est moins de réduire l'incertitude que d'instaurer des « rituels » (DE BODT & BOUQUIN, 2001) ³⁵

Les comptes d'une organisation ne se limitent pas à décrire ou à communiquer des informations sur l'organisation, mais ils ont aussi une

³⁴ VENKATARAMAN & SLOVER, (2003) "Entrepreneurship: Creating something new and of enduring value with very limited resources" Working Paper ; Ahmar V. BHIDE (1992) "Bootstrap Finance: The Art of Start-ups" *Harvard Business Review*, 11/1 ; FREEAR, J., SOHL, J.E., AND WETZEL, W.E (1995) "Who Bankrolls Software Entrepreneurs", *Frontier of Entrepreneurship* ; WINBORG, J., AND LANDSTROM, H., (1997) "Financial Bootstrapping in Small Businesses: A Resource-Based View on Small Business Finance", Working Paper

³⁵ «Le contrôle de l'investissement » in Gérard CHARREAUX, ouvrage collectif *Images de l'investissement*, Vuibert Fnege

fonction dans la construction de l'organisation, en particulier en en définissant les frontières (HINES, 1986, 1988). L'organisation n'est pas concrète, c'est un jeu d'inter-relations et/ou de contrats. Son existence suppose qu'elle doit être définie et limitée. Par exemple par les actifs qui font partie de l'organisation, ceux qui sont tangibles et les intangibles qui ne figurent pas dans les comptes. La comptabilisation, les réponses à chacune des questions sur ce qui est « dedans » ou « dehors » l'organisation contribuent à la définition de sa taille, de sa structure, des performances attendues, en résumé de la réalité de l'organisation. Il est certainement difficile de « mesurer » quelque chose avant que cette chose soit devenue réelle. Cependant, le BP, *business plan* impose une frontière conceptuelle et communique une réalité qui contribue à la construction de la réalité : « *in communicating reality, we construct reality* » (HINES, 1988)³⁶.

La partie financière du *business plan* réfère la réalité composée de chiffres plus que de mots et l'utilisation des chiffres a un effet de rationalisation des désirs et des préférences des acteurs.

Un certain nombre de méthodes d'évaluation est considéré comme « cosmétique » /esthétique et on suppose que les investisseurs peuvent « voir » (*see through*) ces méthodes la réalité de l'organisation. Le partage de sens est très important pour la construction de l'organisation, en l'absence de ce partage de sens, la communication est incomplète (HOUGHTON, 1988). Les outils financiers d'évaluation, les concepts comptables constituent une « façon de voir » qui ressemble au « *common sense* » à la fois réalisme et partage d'un certain nombre de concepts comptables et financiers représentatifs. Les systèmes d'évaluation et de mesure servent d'intermédiaires aux processus d'interprétation. Le BP représente à la fois un moyen de communication, un outil de traduction des besoins en valeurs, et des convictions des acteurs en structures organisationnelles. Il a une fonction symbolique et constructiviste et une fonction de rationalisation financière. Il intègre la logique financière de création de richesse et d'évaluation de *deal flows* et une logique stratégique

³⁶ Ruth D. HINES " Financial accounting : in communicating reality, we construct reality" *Accounting, Organizations and Society*, 1988, vol. 13 Issue 3, 251-261

Section 1.2. - Le modèle stratégique

1.2.1 La perspective stratégique

La crise économique des années quatre-vingt a remis en question les méthodes traditionnelles de management et la légitimité même de la firme. La conception de l'entreprise organisation ou coalition aboutit à la construction d'une « fonction objectif composite » différente d'une firme à une autre, résultante de négociations explicites ou implicites entre acteurs. La littérature mentionne le passage de la notion d'objectif défini comme « *des résultats que l'entreprise se propose d'atteindre à une date donnée* » (A. DESREUMAUX, 1992) à l'idée de mission qui « *correspond aux besoins des acteurs et populations qu'elle entend ou doit satisfaire* » (G. KOENIG, 1991, p. 105) et plus récemment la vision « *construction mentale cohérente intégrant les objectifs, les stratégies, les plans d'action dans une image future de l'entreprise* » (I. WILSON, 1992) dont la définition se rapproche du « *strategic intent* », l'intention stratégique de HAMEL & PRAHALAD, (HAMEL & PRAHALAD, 1989)³⁷. L'intention stratégique relève du choix négocié des acteurs, elle est par conséquent très différente d'une entreprise à l'autre. Toutes les entreprises sont différentes, cependant, au delà des différences, « *il faut bien toutefois admettre une logique économique commune de la fonction objectif de l'entreprise privée. On peut soutenir que cette logique économique commune recouvre la recherche combinée de profit et de croissance* » (J.M. CHEVALIER, 1997). L'orientation « profit » et la logique financière laissent un certain nombre de questions sans réponse et ce sont les quatre sujets principaux (RUMELT, 1984, GRANT, 1996, FOSS, 1999) de la logique stratégique :

- L'existence de la firme : pourquoi les firmes existent-elles ? et plus précisément qu'est-ce qui justifie l'émergence des nouvelles organisations ? (COASE, 1937, WILLIAMSON, 1975)
- La frontière de la firme : pourquoi certaines transactions se déroulent sur le marché et d'autres dans une organisation ? Faut-il externaliser ou internaliser telle ou telle activité en fonction de quel critère ? (GROSSMAN & HART, 1986)
- La structure organisationnelle : pourquoi existent-ils différents types d'organisation formelle et informelle ?
- L'avantage concurrentiel, ou l'hétérogénéité : quels sont les facteurs qui font qu'un projet peut être créateur de valeur ? (WENERFELT 1984, PORTER, 1985, BARNEY, 1981)

Il n'existe pas de réponse argumentée et solide à ce type de questions sans une théorisation de l'entreprise ou de l'organisation, une lecture qui en aborde

³⁷ HAMEL ET PRAHALAD "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, 1989

la définition de l'essence, la nature profonde. (BRECHET, DESREUMAUX, 1999)³⁸. Quelles sont les réponses apportées par les théories à ces questions fondamentales ?

La première question concerne l'existence des firmes : « *Any standard economic theory, not just neoclassical, starts from the existence of the firm* » (Kenneth ARROW, 1999)³⁹. Pourquoi les firmes existent-elles ?

1.2.2 Ronald Coase : pourquoi les firmes existent-elles ?

En 1937 Ronald COASE a proposé une réponse à la question de base pour une réflexion sur la création des entreprises : pourquoi les firmes existent-elles ? « *If markets worked perfectly, why would there be firms ?* » dans son article "The nature of the Firm" (COASE, 1937)⁴⁰. La question semble avoir été posée par D.H. ROBERTSON et formulée dans les termes suivants : « *Pourquoi des flots de pouvoir conscients émergent-ils dans l'océan de la coopération inconsciente ?* » (ALLIX-DESFAUTAUX et JOFFRE, 1997)⁴¹. « *Rather than describe the firm in technological terms (as a production function), firms and market are described as alternative modes of governance, the choice between which was principally decided by transaction cost differences* » (WILLIAMSON, 1999).

Dès 1932 COASE est "l'inventeur" de la notion de « *coût de transaction* » autour de laquelle tout son travail scientifique s'organise. Pour COASE les firmes existent et se développent seulement dans des contextes dans lesquels elles sont plus efficaces que les marchés. Avant COASE aucune attention n'avait été portée à une autre forme de coordination que celle par le marché (et en particulier par le système de prix) et ce depuis Adam SMITH et « *la main invisible* ». Pour A. SMITH le mécanisme de marché représentait un procédé autorégulateur : le marché est son propre gardien, en effet, si la production ou les prix, ou certaines formes de rémunérations s'écartent trop de leur niveau ordinaire, des forces entrent en jeu pour les faire rentrer dans le rang. A l'époque de A. SMITH, le monde (« *un monde où nul agent du processus productif, capitaliste ou main d'œuvre, n'était assez important pour troubler ou enfreindre les pressions de la concurrence ; un monde où tout agent productif était contraint de courir après son intérêt dans une ambiance de liberté universelle* » (HEILBRONER, 1970)⁴² fonctionne dans une large mesure de cette façon. L'Angleterre du XVIIIème siècle était très proche du modèle de A. SMITH, c'était un monde de compétition

³⁸ Jean-Pierre Brechet, Alain Desreumaux, 1999 « *Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective* » Cahier 1999, IAE, Université de Nantes.

³⁹ cité par Williamson, 1999

⁴⁰ Ronald COASE, 1937 "The nature of the firm", *Economica*, n. 4, p. 386-405

⁴¹ Eric ALLIX-DESFAUTAUX et Patrick JOFFRE, 1997, « *Coûts de transaction* », *Encyclopédie de Gestion, Economica*

⁴² Robert L. HEILBRONER, (1970) *The Worldly Philosophers* Washington Square Press Ed.

« atomistique ». Pour les économistes de l'époque où COASE écrit son article rien ne saurait rivaliser avec « *le marché dans l'accomplissement de l'efficacité économique* » (J. THEPOT, 1999)⁴³.

Depuis A. SMITH, la question en économie était dans quel contexte les marchés sont efficaces (c'est à dire produisent une meilleure allocation de ressource que les individus). COASE évoque un autre mode de coordination des activités : la firme émerge comme mode d'organisation de l'activité économique dans tous les cas où l'organisation interne est moins coûteuse que le marché. L'entreprise est définie par sa capacité à coordonner les relations économiques avec une efficacité supérieure au marché, dans un contexte de coûts de transaction.

Car le fonctionnement du marché n'est pas gratuit. Lorsque la firme utilise le système de prix qui coordonne les activités, il existe un coût d'usage de ce système lié à la recherche de l'information (recherche des prix pertinents), au coût du contrat (chaque opération d'achat et de vente peut être considérée comme la négociation puis la conclusion d'un contrat avec les coûts associés aux différentes phase de la transaction), autre élément du coût, l'incertitude.

Et selon COASE, la firme émerge comme mode d'organisation de l'activité économique car elle permet à l'économie d'économiser les coûts du marché. Dans tous les cas où l'organisation interne est moins coûteuse que le marché la solution se trouve dans l'internalisation des transactions par la firme.

« *On peut affirmer que Ronald COASE est le fondateur de la théorie de la firme (Arrous, 1982) et donc, d'une certaine façon, il donne à la gestion une légitimité académique* » (THEPOT, 1999). L'étude des organisations repose sur la solide fondation du modèle économique de la firme développé dans les travaux de COASE (1937) et WILLIAMSON (1975)

1.2.3 Williamson et la théorie des coûts de transaction (TCT)

Pendant des décennies, les travaux de COASE ont été « *abondamment cités mais pas beaucoup utilisés* » (COASE, 1988).⁴⁴ COASE fait surtout allusion dans ce cas aux travaux de ALCHIAN & DEMSETZ (1972)⁴⁵ et de Oliver E. WILLIAMSON (1971)⁴⁶.

WILLIAMSON (1975) a repris ces idées en les développant. Il a spécifié les hypothèses de comportement et les caractéristiques des transactions qui déterminent des coûts de transaction : rationalité limitée, opportunisme, spécificité des actifs, incertitude et fréquence des transactions, répartition inégale de l'information. WILLIAMSON suggère que les firmes peuvent faire

⁴³ Jacques THEPOT. 1999. « Ronald Coase », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février

⁴⁴ Ronald COASE « *The nature of the firm : origine, meaning, influence* », *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, 1988

⁴⁵ ALCHIAN ET DEMSETZ. 1972. « *Production, information costs, and economic organization* », *American Economic Review*, 62

⁴⁶ Oliver E. WILLIAMSON, 1971, « *The vertical integration of production, market failure considerations* », *American Economic Review*, 61

face avec une meilleure efficacité que les marchés à ces conditions. Il en résulte la TCE (*transaction-cost Economy*) qui a progressé largement dans le sens de l'explication de sujets comme l'intégration verticale et des contrats complexes par exemple. La théorie des coûts de transaction (WILLIAMSON, 1975, 1985) prolonge les intuitions de COASE dans une double direction :

- en distinguant différents types de coûts de transaction (coordination, motivation) et d'autre part les caractéristiques des transactions (Spécificités des actifs, fréquence, durée, incertitude)
- en analysant la ligne de partage entre le marché et la firme en termes de rationalité limitée et d'opportunisme (THEPOT, 1999).

« *Transaction cost economics describe the firm not in technological terms (as a production function) but in organizational terms (as a governance structure)* » WILLIAMSON, 1991⁴⁷.

WILLIAMSON n'a pas suivi seulement l'influence coasienne. L'approche par les coûts de transaction combine certains concepts et mécanismes de la théorie des comportements (H. SIMON, R.M. CYERT, J.G. MARCH) : « *All complex contracts are inevitably incomplete by reason of bounded rationality* » (Williamson 1999) ; de la théorie économique et de l'approche des institutionnalistes américains des années 1920-1930 (T. VEBLEN, J.R. COMMONS, W.C. MITCHELL) : « *Commons recommends that the transaction be made the basic unit of analysis. Transaction cost economics concurs* » (WILLIAMSON, 1999).

▪ Définition des coûts de transaction

Selon John R. COMMONS, « *The ultimate unite of activity ... is a transaction* ». L'unité d'action doit contenir les trois principes : conflit, mutualité et ordre. COMMONS J.R. (1932)⁴⁸. « *Le coût de transaction désigne le prix du face à face entre deux agents économiques, individuels ou collectifs. Il constitue une source d'incertitude « comportementale » dans les transactions économiques* ». (ibid)

Ces coûts peuvent intervenir dans toutes les étapes de la transaction : dans les périodes précédent et suivant l'établissement du contrat.⁴⁹ On parle ainsi de coûts de transaction *ex ante* (ALLIX-DESFAUTAUX, JOFFRE, 1997) et des coûts de transaction *ex-post*.

Les coûts *ex-ante* correspondent à la première étape de la transaction où il est procédé à l'établissement du contrat. La période de prospection, la phase de négociation et d'établissement du futur contrat impliquent des coûts primaires de transaction dans lesquels sont intégrés les coûts liés à la

⁴⁷ WILLIAMSON, 1991, "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36, June pp. 269-296

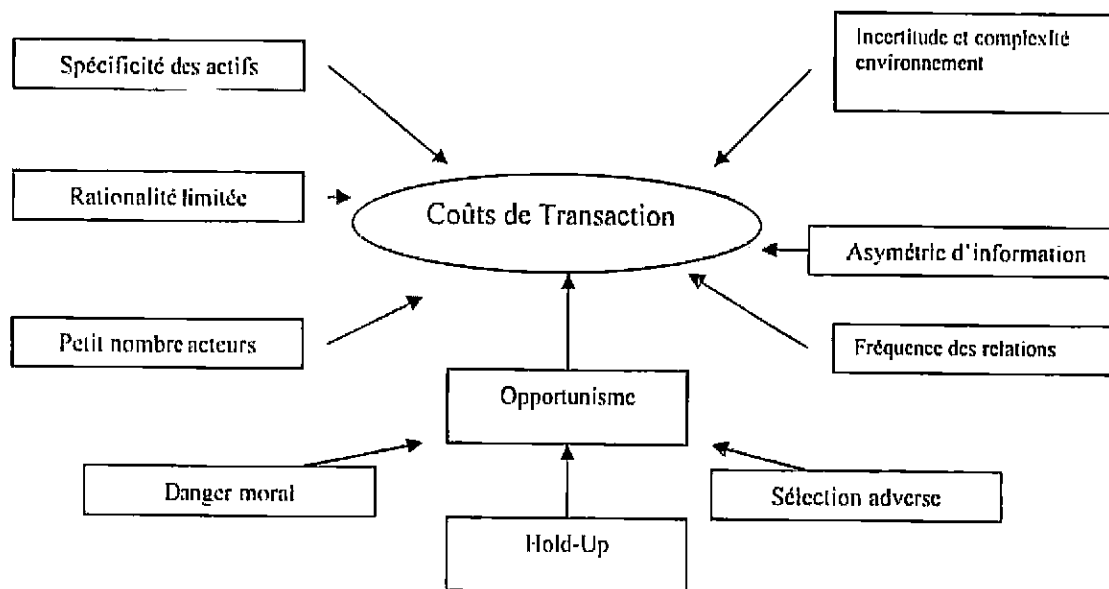
⁴⁸ COMMONS J.R. (1932) « The problem of correlating law, economics, and ethics » *Wisconsin Law Review*, 8, pp 3-26

⁴⁹ « *The concept of contrat ... has a pervasive influence on the study of economic organization* » (WILLIAMSON, 2000).

recherche de futurs partenaires, les coûts d'étude, les coûts liés à la négociation, la mise en place des avant-projets, etc.

Les coûts de transaction *ex-post* apparaissent après la signature du contrat. Ils correspondent aux coûts d'administration, de surveillance et de contrôle mis en place par les co-contractants pour veiller au respect des clauses contractuelles. Ils sont inhérents à la prestation des obligations et à la réalisation du contrat. On y trouve en particulier les coûts générés par l'application des clauses contractuelles inadaptées, les coûts de marchandage, de renégociation, des coûts de structures liés au comportement des *free riders*, les coûts d'opportunité, les coûts d'engagement. Il est reconnu que ces coûts sont difficilement quantifiables. Ils représentent cependant un élément très important pour notre recherche aussi, lorsque les coûts réels seront difficiles à quantifier, nous envisagerons de prendre en considération les coûts de transaction perçus par les acteurs aussi bien dans la phase « primaire » que leur incidence « ex-post ».

FIGURE 1.6 - LES FACTEURS DE FORMATION DES COÛTS DE TRANSACTION d'après ALLIX-DESFAUTAUX & JOFFRE (1997)



▪ **L'analyse des caractéristiques des transactions :**

Trois dimensions permettent de différencier les transactions : la spécificité des actifs, l'incertitude, la fréquence.

- La spécificité des actifs est une notion particulièrement importante et intéressante car elle transforme la représentation néoclassique standard des rapports économiques. « *Il y a spécificité des actifs quand un investissement durable (matériel ou immatériel) doit être entrepris pour supporter une transaction particulière et que cet investissement n'est pas redéployable sur une autre transaction* » (CORIAT et al. 1995). On peut distinguer plusieurs

types d'actifs spécifiques (localisation, actifs matériels, actifs humains, actifs dédiés) (WILLIAMSON, 1985) qui changent la nature des relations entre les agents.

- Le deuxième attribut d'une transaction à prendre en considération est l'incertitude, et plus exactement l'incertitude non probabilisable. Celle qui importe ici étant celle qui « bute sur la rationalité limitée des agents », l'incertitude qui résulte des comportements stratégiques (WILLIAMSON, 1984).

- La troisième dimension de la transaction est la fréquence : la fréquence de la transaction (unique, occasionnelle, récurrente) agit sur la forme d'organisation choisie (par exemple, l'internalisation dans la firme est peu probable dans le cas d'une transaction unique). Ce sont ces éléments qui président indéniablement à la décision de créer une entreprise. Création dont le mécanisme initial ou primaire est ici déployé et analysé.

▪ Types de transactions et formes contractuelles

Le choix de création d'une structure organisationnelle répond avant tout à un critère d'efficacité, ce choix dépend essentiellement de deux paramètres : la fréquence des transactions et le degré de spécificité de l'investissement nécessaire.

Le problème qui se pose en fait est celui de l'efficacité de la structure interne, celle qui minimise les coûts de transaction internes, et c'est un des aspects des analyses développées par WILLIAMSON et aussi par A. CHANDLER (Stratégie et structure)

La description des « *governance structures* » (arrangements institutionnels) part d'une distinction (due à MACNEEIL (1974, 1978) entre trois types de contrats (WILLIAMSON, 1986) :

- le contrat classique : échange dans l'analyse classique du marché, la transaction est ponctuelle, la relation impersonnelle et toutes les éventualités sont prévues ;
- le contrat néoclassique : doit assurer une certaine flexibilité, il est toujours incomplet, il existe quand toutes les éventualités ne peuvent pas être prévues et que des comportements opportunistes peuvent intervenir ;
- le contrat personnalisé s'impose quand la durée et la complexité des liens entre les parties deviennent très importants, ces relations s'organisent autour de normes qui se construisent progressivement.

TABLEAU 1.6 - TYPES DE TRANSACTIONS ET FORMES CONTRACTUELLES
D'APRES WILLIAMSON (1985)

		CARACTERISTIQUES DE L'INVESTISSEMENT		
		Non spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
FREQUENCE	Faible	Structure de marché	Structure tri-latérale Contrat néoclassique	
	Forte	Contrat classique	Structure Bilatérale	Structure unifiée
		Contrat personnalisé		

Le tableau de WILLIAMSON met en relief l'importance décisive de la spécificité des actifs : tant que l'investissement est non spécifique, les coûts de transaction sont faibles et le marché standard est efficient. L'existence d'actifs spécifiques oblige à la création d'autres formes de gestion de la transaction. Le contrat classique ne peut suffire compte tenu de la dépendance qui se crée entre les parties et les risques de comportements opportunistes.

Si la spécificité des actifs se combine à une fréquence élevée de transactions, il convient de mettre en place d'une structure de gestion spécifique pour organiser les relations entre les parties selon un « contrat personnalisé ». Cette structure peut prendre deux formes : soit l'internalisation (structure unifiée) soit une structure bilatérale (*bilateral governance*). La TCT procède ainsi par catégorisation en identifiant différentes classes de solutions aux problèmes de coordination. Trois catégories génériques de gouvernance ont été mises en relief : « marché », « hiérarchie » et « formes hybrides » ainsi qu'une multitude de sous-catégories de classes de contrats (*voir supra*).

▪ **Williamson et la décision de financement**

La décision de financement est considérée comme une transaction particulière dans laquelle le degré de spécificité de l'actif financé joue un rôle central. Conformément aux conclusions générales de la TCT la gestion du financement par le marché est préférable si la spécificité des investissements est faible ; inversement pour les investissements à degré de spécificité élevé, la gestion « institutionnelle » apparaît moins coûteuse. Ainsi la dette est assimilée à une gestion par le marché et le financement par fonds propres, en capitaux propres institutionnel. Pour WILLIAMSON, le financement par capitaux propres présente les propriétés suivantes : 1) il procure le statut de

créancier résiduel 2) la durée du contrat correspond à la durée de vie de la firme (WILLIAMSON, 1988)⁵⁰

Les réponses que la TCT apporte au « pourquoi » de l'existence des organisations et à leur création, sont d'une indéniable utilité. La dichotomie marché / hiérarchie (WILLIAMSON, 1975)⁵¹ est certainement utile à la compréhension et à la légitimation de l'existence des organisations et ceci même si elle a été amplement contestée et, on doit le reconnaître, rapidement dépassée. En effet entre les deux - *market & hierarchy* - prennent place de multiples formes intermédiaires selon les degrés d'internalisation ou d'externalisation. Entre coordination administrative et coordination marchande, l'analyse de WILLIAMSON prend en considération coûts de transaction et coûts de production et les compare selon le mode d'organisation choisie : le marché ou l'intégration (WILLIAMSON, 1985). Ce qui conduit à l'analyse des types de contrat et la construction d'une théorie générale du choix des « arrangements institutionnels » (*governance structure*). Elle oriente vers une vision de la firme « nœud de contrats » (ou nœud de « traités » au sens de AOKI).

« La différence totale entre coûts d'internalisation et coûts de recours au marché est une fonction décroissante du degré de spécificité des actifs ; passé un certain seuil, cette différence devient négative et l'intégration devient la forme d'organisation qui minimise les coûts » (CORIAT et al. 1995)

▪ La frontière extérieure de la firme

Les réflexions sur les limites de la firme sont un aspect clé de l'analyse de WILLIAMSON : « *l'opposition entre firme et marché concerne la capacité à implémenter un programme de décision séquentiel adaptatif dans un contexte d'incertitude radicale et d'incomplétude des contrats* » (WILLIAMSON, 1991)

Il est à noter cependant que les travaux sur les coûts de transaction sont principalement orientés sur la frontière extérieure de la firme et négligent son fonctionnement interne. « *The transaction-cost literature has focused disproportionately on activities at the boundary of the firm, largely ignoring its internal functioning* » (GIBBONS, 1999)

Et pourtant l'argumentation de COASE a des implications non seulement pour la définition des frontières de la firme mais aussi pour leur fonctionnement interne. S'il est vrai que les firmes émergent dans les contextes dans lesquels les coûts de transaction sont à l'origine du fonctionnement imparfait des marchés, peut-on affirmer pour autant que le fonctionnement interne des firmes est parfait ?

Les sociologues - comme BLAU (1955), CROZIER (1964), DALTON (1959), BOULDNER (1954), SELZNICK (1957) - disent depuis longtemps que les

⁵⁰ WILLIAMSON, 1988, *Corporate finance and corporate governance*, Journal of Finance, vol 43, juillet

⁵¹ WILLIAMSON, 1975, *Markets and Hierarchies*, New York, The Free Press

organisations ne sont pas des machines bien huilées, elles sont loin de l'hypothèse wébérienne. Les règles sont souvent violées, les décisions restent souvent sans suite, en fait « *the organization's intended, rational mission [is undermined] by parochial interests* » (DI MAGGIO & POWELL, 1991: 12). Ainsi à la suite des idées de COASE on peut avancer qu'il doit exister aussi à l'intérieur des organisations des formes de coûts de transaction. Et en effet un certain nombre de courants théoriques s'en inspirent comme par exemple, selon GIBBONS (1999) la théorie de l'information imparfaite, illustrée par le modèle d'AKERLOF (1970) sur le comportement des acheteurs et des vendeurs sur le marché des voitures d'occasion ; la théorie de l'agence ou la théorie des jeux répétés.

▪ L'importance des actifs spécifiques

La théorie économique des organisations est généralement associée à la théorie des coûts de transaction, Transaction Cost Economics (WILLIAMSON, 1975), à la théorie de l'Agence (JENSEN & MECKLING, 1976) à l'approche « *nexus of contracts* » (ALCHIAN & DEMSETZ, 1972, CHEUNG, 1983). A la théorie économique 'moderne' des organisations doivent être aussi associés les travaux récents de l'économie des contrats comme GROSSMAN et HART (1986) (Théorie des contrats incomplets, théorie de l'influence du cadre institutionnels sur le design organisationnel) ; HART (1995), HART ET MOORE (1990) (dispositifs de renégociations bordées par des clauses de défaut), HOLMSTRÖM (1979) ; HOLMSTRÖM & MILGROM (1994) (gouvernance à l'intérieur des firmes), MASKIN & TIROLE (1996), TIROLE (1998), Foss (1999)

« ... la théorie des coûts de transaction est celle qui a eu le plus de succès pour générer des propositions et expliquer les comportements contractuels » (MASTEN & SAUSSIER, 2000)⁵². L'originalité et la forte présence⁵³ de la théorie des coûts de transaction est probablement à attribuer au fait qu'elle fait la synthèse de plusieurs concepts dispersés pour les regrouper dans une seule théorie explicite. Les développements les plus récents de la théorie des coûts de transaction (TCT) suggèrent que la structure du capital de la firme dépend plus de facteurs stratégiques et de contrôle que de purs facteurs financiers (WILLIAMSON, 1988, BALKRISHNAN et FOX, 1993). En effet les firmes investissent souvent dans des *firm specific assets* (actifs spécifiques au sens de WILLIAMSON) pour renforcer leur avantage concurrentiel. Mais ces actifs affectent la capacité de la firme à pouvoir emprunter car, par définition, ces actifs sont spécifiques à une firme et difficilement transférables ou

⁵² Scott E. MASTEN, Stéphane SAUSSIER, « Econometrics of contracts : an assessment of development in the empirical literature on contracting », *Revue d'Economie Industrielle*, n. 92, 2^e et 3^{ème} trimestre 2000

⁵³ « *Empirical applications of transaction cost economics got under way in the US in the 1980s and have grown exponentially since : the number of published studies exceeds 400 and involves scientists in Europe, Japan, India, Mexico, South America, New Zealand, and the list goes on* » Williamson 1999

redéployables, ils ne peuvent donc pas servir de garantie pour un financement. La plupart des actifs spécifiques sont intangibles (comme le R&D et la publicité par exemple) donc difficiles à mesurer et à évaluer. Les transactions sur ces actifs sont caractérisées par l'asymétrie d'information entre les dirigeants et les apporteurs de fonds. Par conséquent ils ne peuvent pas être négociés sur un marché et en cas de faillite ils perdent toute leur valeur. C'est exactement ce qui se produit dans le cas de création d'une nouvelle organisation. La capacité de la firme à choisir les structures de gouvernance et à gérer le financement devient un avantage concurrentiel. " ... hence (...) the firm's capital structure (is) closely linked to its business strategy and the nature of the assets and skills required to implement that strategy" (S. BALAKRISHNAN & I. FOX, 1993).

1.2.4 L'approche par les ressources (*Resource-Based View*)

La théorie des coûts de transaction, qui est une théorie de la firme fondée sur les problèmes des « échanges » (et non de production), propose une variante de la vision contractuelle de la firme (BRECHET et DESREUMAUX, 1999). Cette vision de l'entreprise a une utilité fondamentale mais elle reste à la surface de contact avec l'extérieur, surface plus ou moins « poreuse » et floue, en fonction des frontières des organisations. Les dimensions sociales et politiques plus globales sont réduites à l'extrême. GRANOVETTER (1985) place la TCT dans la catégorie des théories « sous socialisées ». Pour lui, WILLIAMSON ne considère l'individu que dans la poursuite utilitaire d'intérêts individuels (M. GHERTMAN & E. JOSSERAND, 1998)⁵⁴. Face à l'entreprise considérée comme le mécanisme efficient de « gouvernement » des transactions économiques, se présente une autre définition de l'entreprise. Dans cette perspective celle-ci est un instrument de création de valeur qui provient de la possession de ressources (essentiellement constituées de connaissances). L'entreprise a différentes fonctions : 1) Une fonction d'organisation et de coordination des ressources et de la production, grâce en particulier à la capacité de combiner des facteurs complexes ; 2) d'acquisition et d'exploitation de l'information, d'apprentissage et de création de savoir ; 3) Une fonction d'innovation : la création de nouvelles combinaisons productives, de nouveaux marchés, de nouvelles structures et de formes d'organisation. Cette perspective abstraite est inspirée de l'analyse économique de la firme, fondée sur les principes néo-classiques,

« L'hypothèse d'une entreprise dont l'activité est décrite par une fonction de production est admissible, comme première approximation, pour traiter les problèmes d'affectation de ressources au sein d'une économie ou de stratégie dans le cadre de marchés imparfaits ». (KOENIG, 1997)

⁵⁴ M. GHERTMAN & E. JOSSERAND, (1998) « Quand Oliver Williamson et Chris Agyris parlent de recherche ». *Revue Française de Gestion*, Juin-juillet-août

L'organisation peut être considérée comme un ensemble de structures qui conditionnent les comportements individuels et collectifs. C'est cette logique qui préside à la notion de firme dans la *Resource Based View (RBV)*

▪ **Edith PENROSE**

La RBV est issue des travaux de PENROSE (1959) et elle a été développée successivement par WENERFLED (1984), RUMELT (1984), BARNEY (1986) ET COLLIS (1991). E. PENROSE a pris ses distances par rapport à la perspective « fonction de production » : pour E. PENROSE, la firme est une « *collection de ressources productives* » « ... *the disposal of which between different uses and over time is determined by administrative decision* » (PENROSE, 1959) et elle met l'accent sur le fait que l'allocation des ressources par « *décision administrative* » est complètement différente de l'allocation par les mécanismes de prix. Elle rejoint en ce sens COASE mais sa perspective est celle de rupture par rapport aux courants de l'économie traditionnelle et elle se rapproche de l'analyse constructiviste et la théorie du déséquilibre. Pour PENROSE, les équipes de direction ont des 'images' de l'environnement externe et des ressources internes de la firme, ces images sont le produit des processus d'apprentissage. Elle établit par ailleurs que ces images sont à l'origine de l'instabilité constante des « *sets d'opportunités productives* » de l'entreprise (et c'est la notion de déséquilibre).

▪ **Compétences et knowledge-based view**

La RBV d'inspiration économique vise à refonder une théorie générale de la compétitivité et de la firme en général, les ressources étant assimilées aux « actifs spécifiques » de l'entreprise : les organisations sont définies par les limites de ce qu'elles « savent » faire. Les caractéristiques de savoir-faire et de savoir-production sont rassemblées par la notion de « capacités ». Ces « capacités » sont difficiles à imiter (BARLEY, 1991, LIPMAN AND RUMELT, 1982, PETERAF, 1993, WENERFELT, 1984). Dans la RBV la firme est un ensemble unique d'actifs, les actifs rares et inimitables déterminent l'avantage compétitif à long terme.

Les « *capabilities* » ont un impact direct sur la frontière des firmes, en effet, différentes « *capabilities* » donnent lieu à des coûts de production différents, ces coûts font la différence pour la décision « *make or buy* ». (KOGUT & ZANDER, 1992, LANGLOIS, 1992). Les firmes « internalisent » des activités parce qu'elles peuvent les exécuter d'une façon plus efficace (avec des coûts de production inférieurs) que d'autres firmes (FOSS, 1999, MADHOK 1996).

L'importance attribuée aux ressources intangibles a conduit à une « extension » de la RBV : la *knowledge-based view (KBV)*. Dans cette perspective, la connaissance est la principale ressource stratégique (GRANT, 1996, HILL et DEED 1996, CONNER et PRAHALAD, 1996, KOGUT et ZANDER 1996). L'existence même de l'organisation trouve une nouvelle rationalité : la création, le transfert et l'application du savoir (DEMSETZ 1991, NONAKA, 1994, SPENDER, 1996), la capacité à intégrer et à combiner des savoirs distincts (GRANT, 1991). Pour DEMSETZ les firmes existent parce qu'elles sont un

moyen d'économiser sur les coûts de communication et de coordination du savoir. (DEMSETZ, 1988). Elles sont en mesure de créer les conditions – capacités d'apprentissage ou « *shared context* » - que les marchés ne peuvent pas créer.

Les différences basées sur les savoirs spécifiques des organisations sont les principaux déterminants des différences de performance.

▪ **Les compétences-clé**

Ces idées ont été enrichies par la suite avec l'apport de PRAHALAD et HAMEL (1990) sur la notion de compétences clé, *core competencies*, qui met en avant le fondement de la RBV : c'est la combinaison de ressources rares qui fait la différence. Les compétences clés doivent être difficiles à imiter, apporter une réelle valeur ajoutée, alimenter une diversité d'offres sur des marchés différents. SEGAL-HORN et MACGEE (1997) ajoutent la notion de « *bundles* », combinaison unique de ressources et de compétences.

Pour certains auteurs « *une distinction claire doit être faite entre ce qui relève des actifs et des ressources et ce qui relève plus clairement des compétences portées par les individus et les organisations* » (DURAND, 2000)

TABLEAU 1.7 - ACTIFS, RESSOURCES ET COMPETENCES
D'après DURAND, (2000)

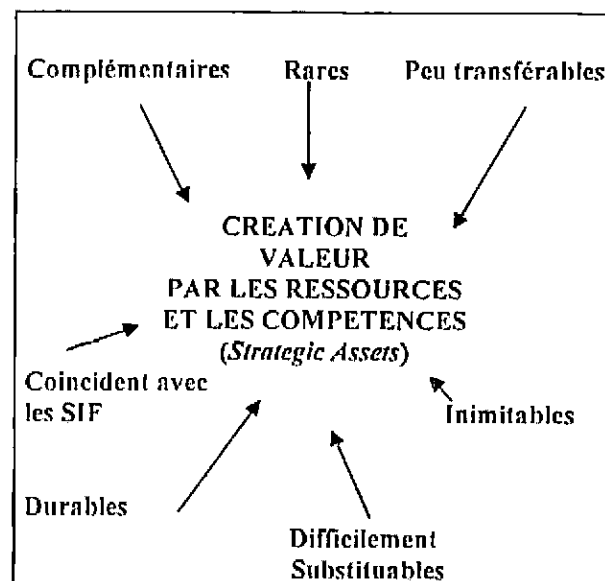
Actifs et Ressources élémentaires	Tangible et intangible	<i>Equipement, bâtiments, produits, logiciels, marques, etc</i>
Compétences cognitives	Individuelles et collectives Explicites et tacites	<i>Savoir, savoir-faire, tour de main, techniques, technologies, brevets</i>
Processus organisationnels et routines	Le déploiement coordonné des ressources selon SANCHEZ, HEENE ET THOMAS (1996)	<i>Les mécanismes de coordination dans l'organisation combinant les actions individuelles et les opérations collectives</i>
Structure organisationnelle	Peut faciliter ou entraver l'entreprise	<i>Structure de l'organisation dans sa double dimension interne et externe</i>
Identité	Peut faciliter ou entraver l'entreprise dans ses efforts d'adaptation	<i>Les comportements et la culture de l'entreprise. Les valeurs partagées, les rites et les tabous symptômes d'identité</i>

Les ressources de la firme sont les stocks de facteurs disponibles qui sont soit possédés soit contrôlés. Les ressources sont transformées dans des produits ou des services en utilisant différents actifs et processus de la firme (GRANT, 1991)

D'une part on peut parler d'éléments tangibles ou intangibles qui peuvent s'acquérir, s'échanger, les ressources, et d'autre part les compétences qui relèvent d'une sorte « *d'alchimie organisationnelle* » (T. DURAND, 2000) beaucoup plus intangibles, plus difficilement imitables et encore moins transférables. Les compétences se réfèrent à la capacité de la firme de déployer les ressources, généralement en utilisant les processus organisationnels pour atteindre un objectif.

La question essentielle est celle de la valorisation de la compétence au service de la finalité de l'organisation, c'est à dire sa mobilisation et son exploitation dans une perspective stratégique.

FIGURE 1.7 - CREATION DE VALEUR PAR LES RESSOURCES ET LES COMPETENCES DE L'ORGANISATION
d'après R. AMIT et P. J.H. SCHOEMAKER (1993)



▪ *Strategic Assets*, les actifs stratégiques

Pour RAPHAEL AMIT et PAUL J. H. SCHOEMAKER (1993)⁵⁵ c'est la combinaison unique des ressources et des compétences d'une firme qui constitue ses actifs stratégiques « *We (...) define the firm's Strategic Assets as the set of difficult to trade and imitate, scarce, appropriable and specialized Resources and Capabilities that bestow the firm's competitive advantage* ». Dans cette optique, la firme est un portefeuille de ressources, de capacités et de compétences. Les *Strategic Industry Factors* (SIF) sont des ressources et des capacités spécifiques, déterminées par des interactions complexes entre toutes les parties-prenantes de la firme, ils sont caractérisés par leur

⁵⁵ RAPHAEL AMIT ET PAUL J. H. SCHOEMAKER (1993) « Strategic Assets and organizational rent » *Strategic Management Journal*, vol. 14, 33-46

« distribution asymétrique entre les firmes ». Les SIF sont les premiers inducteurs de rente économique.

Les actifs stratégiques ne sont pas statiques, pour contribuer efficacement à la création de valeur, ils doivent être constamment renouvelés.

▪ La compétence dynamique

La « compétence dynamique » au sens de TEECE (TEECE 1987, TEECE, PISANO & SHUEN, 1994) est la capacité de l'organisation de s'adapter en apprenant et en désapprenant continuellement. Cette adaptabilité permet d'éviter les aspects négatifs de la « destruction créatrice » (BOISOT & MACK, 1995)⁵⁶: en exploitant le savoir, en l'incorporant à des produits diffusés, on le « dégrade », on le consomme à l'instar d'une ressource. Une compétence clé non exploitée dans un produit ou un service peut générer une rente (royalties, cession de know-how, licence). Lorsque le savoir est exploité en l'incorporant, le résultat obtenu est un avantage concurrentiel qui génère de la valeur économique. C'est le paradoxe des « *knowledge-driven sources of competitive advantage* » qui doivent être à la fois difficiles à imiter par les concurrents et fluides à l'intérieur de l'organisation (DREW, 1999)⁵⁷. On peut dire du savoir considéré comme une ressource qu'il est consommé dans la production. Le savoir compétence permet de dépasser un cycle en simple boucle, pour aborder un cycle d'exploitation/exploration ou encore un *continuum* de valorisation/construction de savoir.

Au travers de l'idée de l'organisation perçue comme un portefeuille de ressources, on comprend que ce qui forme l'avantage concurrentiel (la « racine de la valeur ») ce n'est pas le savoir en soi, mais la compétence pour le « combiner ». Selon les auteurs, on parle de « combinaison » (KOGUT ET ZANDER, 1992), « d'intégration » (GRANT, 1996) ou de « configuration ».

Les nouvelles organisations naissent comme un mécanisme de création de valeur au travers de l'apprentissage et de la construction collective de savoir.

1.2.5 Gouvernance vs compétence

▪ Une théorie complète de la firme ?

L'approche par les ressources ou *Resource Based View* de la firme occupe une place importante dans la réflexion sur la stratégie et la performance. Depuis le début des années 90, en partant des idées de DEMSETZ (1972) un certain nombre de chercheurs (orienté *resources*) se sont intéressés au développement d'une théorie complète de la firme. CONNER K. (1991)⁵⁸,

⁵⁶ Max BOISOT et MANFRED MACK, 1995 « Stratégie technologique et destruction créatrice » *Revue Française de Gestion*, 103

⁵⁷ Stephen DREW, 1999, « Building knowledge management into strategy : making sense of a new perspective », *Long Range Planning*, Vol. 32, n. 1

⁵⁸ CONNER K. (1991) « A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought within industrial organization Economics : Do we have a new theory of the firm ? » *Journal of Management*, 17, 121-154

KOGUT, B AND U. ZANDER (1992)⁵⁹ par exemple ont fait du développement d'une théorie de la firme *resource-based* ou *knowledge-based*, une priorité de leur travail conceptuel.

Avec l'approche « *gouvernance* » et l'approche « *compétence* », nous sommes en présence de deux différentes conceptions théoriques de l'organisation qui se disputent le statut de « théorie complète » de la firme. Ainsi la conceptualisation de la firme s'ancre « dans une tension entre deux perspectives qui font figure d'alternative dans la mesure où les différentes propositions de définition se positionnent clairement dans l'une ou l'autre : la perspective « échange » et la perspective « production » (BRECHET ET DESREUMAUX, 1999) ou « *governance and competence perspectives* » (WILLIAMSON, 1999) ou encore « modern economics of organization and the knowledge-based view » (FOSS, 1999). Chacune des théories qui revendique le statut d'explication complète présente des limites et des faiblesses. Un certain nombre d'auteurs prône un rapprochement des conceptions, leur « *intégration* » en lieu et place de « *l'isolationnisme* » (N. FOSS, 1999)

TABEAU I.8 - LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION ET LA RESOURCE-BASED THEORY DE LA FIRME, UNE COMPARAISON, d'après A. MADHOK (2002)

	TCT	RBV
<ul style="list-style-type: none"> • CHAMP THEORIQUE • PREMIERE QUESTION THEORIQUE • PREMIER OBJECTIF • PREMIER DOMAINE D'INTERET • PREMIER DOMAINE D'ANALYSE • POINT DE DEPART 	<p>Théorie de la firme Pourquoi les firmes existent-elles ? Recherche d'une structure efficiente de gouvernance Echange et transaction</p> <p>Les attributs de la transaction (<i>asset specificity</i>) Coûts (de transaction)</p>	<p>Théorie d'une firme Pourquoi les firmes diffèrent ? Recherche de l'avantage compétitif Production et capacités/ressources de la firme Les attributs des ressources (valeur, <i>stickiness</i>) Ressources, capacités, connaissances, routines</p>

▪ **Limite des théories**

Les théories qui postulent l'homogénéité des entreprises dans leurs capacités de calcul et de réponse aux circonstances, comme la théorie des coûts de transaction, sont de peu d'utilité pour expliquer la dynamique des firmes et de la concurrence et la diversité des performances des entreprises.

L'organisation peut-elle être définie comme le « pendant allocatif » du marché ? La logique d'économie de coûts et la fonction d'allocation de ressources ne semblent pas apporter une réponse complète à la question de

⁵⁹ KOGUT, B AND U. ZANDER (1992) "Knowledge of the firm, Combinative capabilities, and the replication of technology" *Organization Science*, 3, 383-397

son existence. L'organisation est la réponse à un projet productif, un projet de création de valeur.

« *La valeur crée est le résultat de capacités stratégiques et opérationnelles* », « l'entreprise est fondamentalement un lieu d'entrepreneuriat et d'apprentissage » cette « dialogique » innovation / routine la caractérise et la met sous tension.

Pour FAVEREAU la notion d'apprentissage collectif donne son contenu à la notion d'organisation ou d'entreprise :

« *Faire de l'apprentissage collectif une notion théorique fondamentale permet de voir l'entreprise comme un double projet cognitif. Ce projet cognitif est tourné vers « l'environnement externe » : connaissance des produits et du marché potentiel afférent à chaque produit ; projet cognitif tourné vers l'environnement interne : connaissance des coûts, des techniques de production, des modes d'organisation du travail, des outils de gestion associés* » (FAVEREAU, 1997)

Dans l'abondante littérature économique, on ne s'interroge généralement pas sur le « *pourquoi* » des organisations et des orientations des projets productifs ; on ne voit pas apparaître les entrepreneurs ⁶⁰, et le « *comment* » de la naissance de l'entreprise n'est pas mentionné. Pourtant les structures économiques n'apparaissent pas automatiquement pour répondre à des besoins, encore moins sous des formes identiques, la diversité des tissus industriels le prouve.

« *L'ingénierie de l'action productive combine inextricablement le « quoi » et le « comment » (...) l'organisation de l'action est aussi organisation d'une capacité de créer de la valeur pour les parties prenantes de l'organisation.* » (BRECHET et DESREUMAUX, 1998)

1.2.6 Conclusion : Convergence des explications théoriques

Le réel est inabordable autrement que par la mobilisation de regards partiels et l'entreprise n'est pas circonscrite dans une définition en tant que « centre contractant », de même elle n'est pas seulement un lieu d'utilisation (et de production) de connaissance.

Il faut probablement s'interroger sur la conceptualisation qui s'applique le mieux à l'objet étudié. Ainsi la conceptualisation de l'entreprise choisie peut être différente selon que l'on étudie les stratégies de croissance, de développement technologique ou les sources de l'avantage concurrentiel. Dans ce cas la conceptualisation de PENROSE et généralement les concepts *knowledge-based* de l'entreprise s'appliquent avec avantage. Par contre si l'objet de l'investigation se trouve être l'existence, les frontières et

⁶⁰ Hamlet expurgé du rôle du Prince du Danemark, BAUMOL, 1968

l'organisation interne alors la conceptualisation contractuelle/Coasiennne peut être plus intéressante.

La question qui nous préoccupe est celle de l'existence de l'entreprise. Pour KOGUT et ZANDER qui défendent une vision de la firme en tant que *knowledge-bearing entity* (au lieu d'une entité contractuelle) (KOGUT et ZANDER, 1992) les firmes existent « *because they provide a social community of voluntaristic action structured by organizing principles that are not reducible to individuals* » en référence au principe de Michael POLANYI « *...organizations know more than what their contracts can say* ». Ainsi les firmes existent car elles constituent une « communauté sociale d'action volontaire » dans laquelle le savoir est acquis, produit et déployé commercialement. « *it is not transaction costs, but the social knowledge embedded in the competence of individuals and the organizing principles of work that explains what firms are on the basis of what they know how to do* ». (KOGUT & ZANDER, 1996)⁶¹

Pour K. CONNER (1991) l'existence des firmes trouve son explication dans la supériorité de la firme à deux formes alternatives d'organisation : « *a collection of market contracts and other firms* ». Les auteurs se retrouvent sur la notion de « capital organisationnel » (Klein, 1988) ou « *organizing principles* » (KOGUT & ZANDER) « *higher order organizing principles that firms better cultivate* » (Conner) qui n'est pas en contradiction avec la logique contractuelle. Sur différents points N. FOSS (1998, 1999) propose un rapprochement et même une intégration entre les deux approches qui peuvent être complémentaires. Une incorporation des perspectives *knowledge-based* dans l'approche contractuelle peut par exemple améliorer l'analyse des frontières de la firme.

Cependant la distinction n'est pas toujours aussi nette que souhaité : en effet affirmer que la frontière de la firme se situe entre ce que l'entreprise sait faire et ce qu'elle ne sait pas faire (« *Fundamentally, business firms are organizations that know how to do things ... Firms perform their function(s) as repositories of knowledge ...* » WINTER, 1988) ne s'applique pas automatiquement aux nouvelles formes d'organisations.

Et c'est le cas par exemple des parcs technologiques, en effet dans les réseaux d'entreprises qui existent dans la Silicon Valley et que l'on retrouve par exemple dans les districts industriels italiens, les effets des différences de compétences sont minimales et il est difficile de rationaliser les frontières de la firme sur d'autres bases que celle des « *standard contractual basis* » (Foss)

On se rapproche ici de la définition de JENSEN & MECKING (1976) pour qui la plupart des organisations sont simplement des « *legal fictions which serve as a nexus of contracting relationships among individuals ...* »

Et si la firme était simplement un mécanisme pour résoudre les problèmes d'agence et créer des espaces de confiance dans lesquels la communication

⁶¹ KOGUT & ZANDER, 1996, *Organization Science*, vol 7 September october

peut « prospérer » : “... *if the firm were simply a device by which to resolve agency problems and create islands of trust in which communication could prosper*” (KOGUT & ZANDER, 1996)⁶²

⁶² KOGUT & ZANDER, *Orga Sc.* 1996 p. 513

Chapitre 2

Les fondements théoriques : Les théories contractuelles et la justice organisationnelle

Section 2.1 - Les théories contractuelles

2.1.1 La théorie des droits de propriété

Les coûts de transactions sont généralement considérés comme les principaux déterminants de la décision entre « *make or buy* » ou « *sell or use* » et donc à l'origine de l'existence d'une organisation distincte du marché. L'approche « *gouvernance* » (*Transaction Cost Theory*, TCT) est utilement complétée par l'approche « *competence* » en tant que théorie des formes et de l'architecture des organisations, et en particulier des entreprises, en gestation. Chacune de ces perspectives apporte sa contribution explicative à la définition de la firme. Peut-on dire pour autant que leur réponses – en particulier aux questions posées par Coase – sont satisfaisantes ? Quelles sont les limites de l'intégration, quelles sont les limites de la firme ? Et si les marchés fonctionnent si bien pourquoi des entreprises sont-elles créées (Coase) ? Ces questions soulèvent un « *byproduct* » du « *Coasian puzzle* » : « *Why not organize everything in one big firm ?* » (WILLIAMSON, 1999). Pourquoi ne pas intégrer la production dans une unique firme géante ? Et si une firme utilisait des interventions sélectives pour intégrer en amont et en aval ? On se trouve là aussi en présence d'un puzzle (*selective intervention puzzle*, HOLMSTROM & TIROLE, 1989).

A la suite des travaux de COASE, ALCHIAN, DEMSETZ & al.⁵⁸ ont développé un courant particulier de recherche qui a d'importantes implications pour la théorie des organisations et la solution de ces puzzles. Le thème de ces recherches est le « droit de propriété » et sa répartition entre les agents (ALCHIAN & DEMSETZ, 1972, ROSS, 1973⁵⁹) ultérieurement élaboré par Grossman et O. Hart (HART, 1985, GROSSMAN et HART, 1986). Les droits de propriétés sont généralement attribués par des contrats (implicites et

⁵⁸ COASE (1937, 1959, 1960), ALCHIAN (1965, 1968), ALCHIAN AND KESSEL (1962), DEMSETZ (1967), ALCHIAN AND DEMSETZ (1972), SILVER AND AUSTER (1969) AND MCMANUS (1975) cités par Jensen et Meckling, 1976, note 5

⁵⁹ Armen ALCHIAN & H. DEMSETZ, (1972) "Production, Information Cost, and Economic Organisation", *American Economic Review*, 777-795
S. ROSS, (1973) "The Economic Theory of Agency: The principal's problem", *American Economic Review* (May 1973) 134-139

explicites ou formels et informels) et le comportement des individus dans les organisations est affecté par la nature de ces contrats.

▪ **Droits de propriété et contrats incomplets**

Dans le modèle de « concurrence pure et parfaite », on admet que 1) les agents peuvent prévoir les événements futurs et peuvent sans coût rédiger des contrats qui prévoient tous les événements possibles ; et 2) l'information sur « les états de la nature » est symétrique (donc pas de problème d'incitation principal/agent, pas de hasard moral ni de sélection adverse). On suppose que les comportements individuels et les relations entre agents sont en équilibre par le jeu de préférences stables et de comportements rationnels.

La réalité des décisions d'investissements et de création d'entreprise est un peu plus compliquée et elle recèle une richesse et une complexité qui excluent l'application d'un modèle unique « *Les choix résultent d'un ensemble de facteurs permanents ou mouvants et de leur interaction avec des acteurs humains et non humains. (...) Loin d'être un processus économique-rationnel comme le laisse penser l'utilisation d'une instrumentation quasi-mathématique ...* » les processus se déroulent dans un contexte humain, économique, social, politique, légal, idéologique, etc. (PEZET, 2000)⁶⁰.

▪ **La théorie des contrats incomplets (TCI)**

est basé sur l'hypothèse qu'il est coûteux et complexe de rédiger des contrats complets et qu'il est par conséquent nécessaire de mettre en place une « *gouvernance ex-post* » (contrôle a posteriori). Au cœur de l'édifice théorique de WILLIAMSON trônent les « actifs spécifiques » dont le pendant est « l'opportunisme » et le risque de « *hold-up* » *ex post* qui affectent les choix d'investissement *ex ante*. « *En l'absence de sécurités contractuelles appropriées, les parties contractantes peuvent choisir une technologie moins spécifique, et donc moins spécialisée et moins productive* » (N. Foss, 1999 : 730). Pour les transactions caractérisées par un niveau élevé de spécificité des actifs, une solution peut être de rassembler le capital dans une seule entreprise, ce qui peut réduire l'opportunisme, et constituer un avantage en termes de *ex post governance*, en particulier la capacité de prendre des décisions adaptatives, séquentielles face aux événements imprévus. La TCI postule que la contractualisation complète des comportements futurs des agents est rendue impossible lorsque aucune tierce partie n'est capable de vérifier *ex post* l'état réel de certaines variables centrales de l'interaction entre les agents.

Pour TIROLE (1999) il y a une incohérence logique entre l'hypothèse de rationalité parfaite des agents et leur incapacité à « implémenter » *ex ante* un mécanisme de révélation susceptible *ex post* de les forcer à révéler au 'juge' le véritable niveau de leurs investissements.

⁶⁰ Anne PEZET, *La décision d'investissement industriel*, Economica, 2000

Les évolutions ultérieures de la TCI l'ont conduit à s'écarter des hypothèses initiales, et à devenir « *une théorie de l'influence du cadre institutionnel sur le design contractuel* » (E. BROUSSEAU, J.M. GLACHANT, 2000)

▪ **La théorie des droits de propriété (TDP)**

partage avec la TCT l'idée selon laquelle les contrats sont incomplets et que les acteurs en négociation risquent de se trouver dans des situations complexes et /ou bloquées (*lock-in relationships*).

La *property rights theory* consiste à considérer que toute coopération entre agents implique une transaction qui se traduit par un échange de droits de propriété sur des objets. Le droit de propriété est défini de manière générale comme un « *droit socialement validé à choisir les usages d'un bien économique* » (ALCHIAN 1987, HART & MOORE, 1990)

Les droits de propriété sont partitionnables de sorte que plusieurs agents peuvent avoir des droits sur les mêmes actifs. Ce qui peut conduire à la définition de l'organisation comme une ensemble de contrats qui établissent une certaine structure des droits de propriété. « *La partitionnabilité, la séparabilité et l'aliénabilité des droits de propriété privés permettent l'organisation de l'activité productive jointe coopérative dans la firme moderne (de type corporation)* » (ALCHIAN, 1987).⁶¹

Dans ce cadre l'entreprise se définit par le contrôle sur les actifs. La propriété d'un actif signifie détenir un certain nombre de droits sur cet actif, ces droits sont en pratique délimités par des contraintes légales et par des contraintes résultants de contrats passés par le détenteur de l'actif. Or ces contrats sont incomplets car il est impossible de prévoir toutes les éventualités et certaines contingences ne peuvent pas être inscrites dans le contrat sans engendrer des coûts trop élevés.

Les travaux de Oliver HART et AL. (GROSSMAN & HART, 1986, HART, 1995, HART & MOORE, 1990) étendent dans une certaine mesure les recherches de WILLIAMSON aux quels ils font explicitement référence. Et WILLIAMSON lui-même a reconnu l'utilité de développer les modèles formels de contrat incomplet. HART (1985) distingue deux catégories de droits sous contrat : les droits spécifiques et les droits résiduels. Ces derniers sont des droits génériques de prendre des décisions sur les actifs, dans les circonstances qui ne sont pas prévues par les contrats, les usages, ou la loi, et ceci après que les obligations contractuelles et légales aient été respectées (d'où la qualification de « résiduel »). L'allocation des droits de propriété détermine le pouvoir de négociation dans la renégociation d'un contrat, donc le partage *ex-post* des bénéfices et ils représentent par conséquent les incitations *ex ante* à investir. A la question de l'existence des entreprises, O. Hart répond en affirmant que

⁶¹ Il est utile de préciser qu'il existe une différence entre la « propriété juridique » d'un bien et la « propriété économique » d'un actif, cette dernière représentant un droit résiduel établi par la loi, les usages ou contractuellement. Le droit résiduel, ou droit à l'appropriation du gain (gain résiduel) est celui qui n'a pas été spécifié de façon complète par le contrat soit pour les motifs de rationalité limitée soit pour des motifs de coût (MILGROM & ROBERTS, 1992, CHARREAUX 1998)

les entreprises sont nécessaires en raison du caractère incomplet des contrats et des investissements spécifiques. Dans ce cadre la firme est définie comme un système particulier de droits de propriété et de rapports contractuels.

La théorie des coûts de transaction et la théorie des droits de propriété ont chacune apporté leur contribution pour la compréhension de l'émergence et de la survie de l'organisation et la définition de ses frontières en développant et en affinant les idées de COASE. Cependant nous nous intéressons à une situation de coopération entre acteurs dans la perspective de gain mutuel, situation dans laquelle les intérêts sont conflictuels, ou plus exactement ne coïncident pas. Les formes organisationnelles articulent des solutions à ces conflits qui ne sont pas pris en considération par la TCT ou la TDP. Et ces courants théoriques passent sous silence en particulier la relation entre les actionnaires (qui sont formellement propriétaires des actifs des entreprises) et les managers-dirigeants des entreprises (qui ont le contrôle de leur gestion) ou plus généralement la séparation des droits de propriété et du contrôle.

2.1.2 La théorie de l'agence

Lorsque la propriété des actifs est séparée du contrôle sur ces actifs on se trouve en présence de l'une des plus communes modalités de l'interaction sociale : la relation d'agence : « *Nous définissons une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (principal(s)) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent* » (JENSEN & MECKLING, 1976)⁶²

Sur la base, mais au-delà, de l'économie des droits de propriété, la théorie de l'agence propose une compréhension des formes institutionnelles en tant que « *systèmes de mise en cohérence et en compatibilité des intérêts particuliers* » (B. CORIAT & WEINSTEIN, 1995). Le modèle de l'agence décrit succinctement un « principal » qui est le propriétaire de l'actif et a des « droits résiduels » sur cet actif et d'autre part un « agent » qui gère les actifs.

« *La firme dans ses différentes formes, se définit comme un système de relations contractuelles qui visent à gérer les conflits potentiels entre agents individuels et à canaliser les comportements dans un sens conforme à l'intérêt de tous (c'est à dire de façon à assurer l'obtention d'un optimum)* » (CORIAT & al. 1995)

La théorie de l'agence fournit de nombreuses explications utiles à la compréhension des arrangements contractuels en général et internes aux organisations en particulier. Ainsi, d'un point de vue théorique « *une organisation peut être perçue comme un ensemble de relations principal /*

⁶² Notre traduction

agent » (RAIMBOURG, 1997)⁶³. En fait toutes les relations économiques peuvent être définies comme un problème principal-agent. Ces problèmes peuvent être résolus par des méthodes : l'équilibre concurrentiel, ou l'équilibre de Nash, mais la solution peut être aussi un système « *firm-like* », justifiant théoriquement la création de la firme (Brian J. LOASBY, 2002)⁶⁴

La réflexion sur le lien entre les droits de propriété et les pouvoirs décisionnels date de A.A BERLE & G.C MEANS ⁶⁵ (1932) qui combinent l'approche légale et l'approche économique pour expliquer le développement de la « *Modern Corporation* ». Ils définissent les grandes sociétés anonymes comme un moyen par lequel la richesse d'un grand nombre d'individus (les actionnaires) est concentrée en gros agrégats et est gérée par des managers qui échappent au contrôle des propriétaires. Pour eux « *the separation of ownership from control produces a condition where the interests of owner and of ultimate manager may, and often do, diverge, and where many of the checks which formerly operated to limit the use of power disappears* » (BERLE & MEANS, 1932)

La théorie générale s'appuie sur une relation économique bilatérale stylisée : la relation principal-agent. Le principal délègue un droit décisionnel à l'agent. Cette définition permet d'analyser la relation entre les actionnaires ou investisseurs (principal) et le manager ou entrepreneur (agent). La relation se déroule dans un contexte d'asymétrie d'information. Les acteurs des organisations ont des intérêts contradictoires : les actionnaires cherchent avant tout à maximiser la valeur de la firme tandis que le manager cherche à maximiser son revenu et donc la taille de l'entreprise .

L'article fondateur de JENSEN & MECKLING (JENSEN & MECKLING, 1976) propose « *une vision originale de la firme, considérée comme un ensemble de contrats établis entre individus aux objectifs divergents et conflictuels et dont le niveau d'information diffère* ». (CHARREAUX, 1992)

Le point de départ du problème d'agence est un problème de relation « conflictuelle » qui est associé à tous les types de coopération et naît d'un conflit entre garanties et incitations, ou allocation de décisions et appropriation de la valeur créée. Il est ainsi relié à la théorie des droits de propriété, TDP, (les conflits portent le plus souvent sur des droits de propriété) et à la Théorie des Coûts de Transaction TCT (toute coopération implique une transaction sur les droits de propriété au sens large). L'hypothèse classique de la littérature est le partage des bénéfices entre un principal « *risk-neutral* » et un agent « *risk-adverse* ». La théorie « normative » de l'agence, la branche normative ou théorie « principal-agent » (JENSEN & MECKLING, 1976), ou « *prescriptive* » (CHARREAUX,

⁶³ Philippe RAIMBOURG, « Asymétrie d'Information, théorie de l'agence, et gestion d'entreprise », Encyclopédie de Gestion, Economica, 1997

⁶⁴ in Nicolai J. FOSS and Peter G. Klein editors, (2002) *Entrepreneurship and the firm. Austrian perspectives on economic organization*, Edward Elgar

⁶⁵ BERLE & MEANS, 1932, *The modern corporation and private property*, Ed Macmillan, New York

1998) propose des mécanismes qui permettent de réduire le coût des conflits. Elle est plus formalisée que la théorie positive de l'agence (distinction de M.C. JENSEN & W. H. MECKLING, 1976 considérés comme les fondateurs de cette perspective avec E.F. FAMA) qui propose que les formes organisationnelles sont des modes de résolution des « conflits » et plus particulièrement des coûts induits par les conflits. Il faut préciser que la théorie positive de l'agence « est avant tout une théorie de la coopération efficace et non du conflit » et comme le précise CHARREAUX (1998) « *Le fait que les intérêts des acteurs ne coïncident pas dans une relation de coopération ne signifie pas pour autant qu'un des acteurs cherche à exploiter une des autres parties (...) il n'y a conflit que parce qu'il y a coopération et perspective de gain mutuel* » (CHARREAUX, *ibid*)

La séparation entre les deux « branches » de la théorie de l'agence : la théorie normative et la théorie positive « *peut apparaître arbitraire et (...) tend à s'estomper* » (CHARREAUX, 1998). La Théorie Positive de l'Agence permet d'intégrer dans le raisonnement financier les conflits d'intérêt entre les différents partenaires de la firme, notamment les dirigeants, les actionnaires et les créanciers. (G. CHARREAUX, 1992, 1987) Elle occupe une place importante car elle propose une interprétation nouvelle de l'organisation des entreprises.

Cette interprétation est d'une grande utilité pour analyser les relations entre les investisseurs qui apportent des financements aux entrepreneurs dans le cadre de la création d'une nouvelle organisation. La théorie de l'agence (ou principal – agent) permet de faire une lecture utile des relations entre investisseurs et entrepreneurs (REID, 1998). Le modèle principal-agent a été utilisée pour étudier la relation entre le Venture Capitalist (VC) et ses clients (SAHLMAN, 1990) : depuis les travaux de CHAN et al. (1990) le cadre a été établi selon lequel le VC peut être traité comme un principal « *risk neutral* » et l'entrepreneur comme un agent « *risk averse* » et dans cette lignée GOMPERS & LERNER (1994), ADMATI, A. & PFLEIDERER, P (1994). Dans la phase *post-investment* une relation d'agence (*principal-agent*) existe entre l'*investor* (investisseur) et l'*investee* (entrepreneur). L'*investor* assume le rôle de principal et l'*investee* celui d'agent. Cette relation place le principal dans une position caractéristique avec deux phénomènes en particulier : 1) le risque moral : le principal ne peut pas apprécier l'effort fourni par l'agent ; 2) la sélection adverse : le principal est dans l'impossibilité d'avoir une information précise sur les caractéristiques du bien ou service sur lequel porte le contrat avec l'agent. Par conséquent le principal va essayer par des accords plus ou moins formels d'atténuer les effets de ces deux phénomènes. Ces accords peuvent prendre la forme de contraintes, « *bondings* » par lesquels le principal peut imposer des pénalités par rapport à un niveau de résultat par exemple et des limites d'autonomie de décision pour l'agent

(*asset disposals*) ou d'une façon plus positive des « incitations » (*reward-packages*).

Le second obstacle auquel le principal doit faire face est le manque d'information pour deux motifs : d'une part il est difficile d'apprécier l'effort de l'agent et en particulier d'évaluer si les résultats obtenus le sont par chance ou grâce aux efforts de l'agent. D'autre part, l'agent connaît mieux l'affaire que le principal et il a le contrôle sur la production de l'information (asymétrie de l'information). L'asymétrie d'information entre les parties prenantes est « *d'autant plus génératrice de conflit d'intérêt qu'elle peut être volontairement construite dans une perspective stratégique* » (CHARREAUX 2001), ce qui introduit des distorsions au niveau des investissements. Le modèle principal-agent dépend fortement des flux d'information qui circulent entre l'*investor* / principal et l'*investee* / l'agent. L'information comptable et financière est partie intégrante de ces flux et elle a certainement un rôle de mesure *ex-post* de la performance mais son influence est déterminante sur les attentes *ex ante* qui conduisent les décisions d'investissement.

La relation d'agence qui s'établit entre l'*investor* et l'*investee* dans les premiers moments de leur relation est déterminante pour la survie de l'organisation, car les conflits d'agence ne concernent pas seulement les organisations existantes mais ils sont aussi de nature « pré – contractuelle ». A leur origine la rationalité limitée et l'incertitude rendent impossible la rédaction de contrats « complets », il s'y ajoute le problème de l'incomplétude ou de l'asymétrie de l'information qui génère des coûts pré-contractuels au moment même de la négociation des accords. L'incertitude informationnelle peut avoir des causes différentes : les informations peuvent être trop coûteuses à acquérir, ou inexistantes ou encore volontairement dissimulées. Si l'accord échoue dès la phase pré-contractuelle il en résulte un coût pour les acteurs. Ce coût que CHARREAUX (1998, 14) qualifie de « perte résiduelle » correspond à un coût d'opportunité égal au manque à gagner que subissent les acteurs par rapport à la situation rentable qui aurait pu s'instaurer en l'absence de ce risque pré-contractuel.

2.1.3 La Théorie des jeux ou la confiance est-elle modélisable ?

Avec la relation principal/agent est-ce que nous ne sommes pas simplement en fait train de tourner autour d'une modélisation éprouvée ? Il nous faut reconnaître que, stylisée, la relation *investor* / *investee* pourrait être analysée par la « théorie des jeux » qui se concentre exclusivement sur les interactions et les décisions de joueurs (en général deux). Dans cette théorie, l'hypothèse de base est l'information complète qui, comme dans tous jeux de société, suppose que chaque joueur non seulement connaît les « règles du jeu » mais également les intentions des autres joueurs.

Comme dans le cas *investor/investee*, un grand nombre de relations humaines sont des relations entre deux protagonistes où les gains et les pertes sont déterminés par les choix de comportement. La théorie des jeux est une théorie des stratégies d'interaction, ou plus exactement, une théorie du comportement rationnel dans les situations sociales dans lesquelles chaque joueur doit choisir sa stratégie en fonction de son estimation de la stratégie de l'autre joueur. Depuis les travaux de NEUMANN & MORGENSTERN (1944) (*Theory of Games and Economic Behavior*), les « jeux » sont devenus une « métaphore scientifique » pour un grand nombre d'interactions humaines dont l'issue dépend des stratégies utilisées par deux ou plusieurs personnes. Le résultat optimal est l'équilibre de Nash qui est atteint quand les joueurs ont agi de façon optimale, rationnelle et dans leur propre intérêt. Un développement plus récent de la théorie – et probablement celui qui est le plus étudié – est représenté par le « Dilemme du Prisonnier » : deux joueurs doivent faire un choix parmi deux choix chacun (un choix « pacifiste », 0 et un choix « agressif » 1), il existe ainsi quatre résultats possibles et leurs gains et pertes associés. L'issue coopérative (0,0) engendre un gain égal pour les deux acteurs, donc un état de coopération rendu instable cependant par la tentation de trahir ; l'issue agressive (1,1) engendre une perte égale, c'est un état conflictuel qu'il conviendrait d'éviter mais qui est stable une fois atteint : seul un changement simultané de stratégie permet de sortir du dilemme. Dans le cas (1,0) ou (0,1) l'un des joueurs perd et l'autre gagne, ces situations sont très instables car le perdant n'abandonne pas sa liberté de choix . C'est une illustration de la tension fondamentale entre conflit et coopération.

Le Dilemme du Prisonnier date de M. FLOOD et M. DRESHER dans les années cinquante, elle a été formalisée par A. TUCKER (en 1950 à Stanford) et elle suscite depuis d'abondants développements (A. RAPOPORT, A. CHAMMAH, R. AXELROD, G. LE CARDINAL & J.F. GUYONNET, 1992) car ce dilemme est universel est il apparaît souvent dans les relations humaines. Le modèle s'appuie sur la notion classique de système logique à deux états discrets mutuellement exclusifs. Cependant, l'hypothèse est extrêmement réductrice face à des choix individuels interdépendants et très complexes : dans la théorie des jeux, les deux joueurs prennent leur décisions dans le cadre très simple d'un nombre fini d'options, ou stratégie des joueurs.

La principale signification du Dilemme du Prisonnier est qu'il faut éviter les situations de conflit entre compétition et coopération. Pour en sortir on peut utiliser la communication directe ou indirecte et les engagements (*commitments*) renforcés par des menaces crédibles. « *En fait [les] modèles attirent l'attention sur une série de problèmes essentiels : la multiplicité et la sous-optimalité des équilibres, le rôle déterminant des croyances des individus au moment de la prise de décision (...) à quoi sert donc la théorie des jeux, pour le gestionnaire, hormis le fait qu'elle soulève des problèmes ?* » (B. GUERRIEN, 1997)⁶⁶

⁶⁶ Bernard GUERRIEN (1997) *Théorie des jeux et gestion*, in Encyclopédie de Gestion , Economica

Car enfin peut-on modéliser un domaine aussi personnel et subjectif que la décision de coopération ? Les « joueurs » peuvent atteindre un équilibre en communiquant, en s'adaptant ou en évoluant plutôt que par le simple calcul (CAMERER, 1991)⁶⁷. L'activité entrepreneuriale est justement caractérisée par l'unicité et la faible reproductibilité des situations. Toutes les situations d'affaires et particulièrement la relation *investor/investee* nécessitent une forme de croyance dans les intentions et les compétences de l'autre, car les situations où il n'y a pas de réponse rationnelle et prévisible mais seulement des normes de comportement sont courantes. La confiance joue un rôle central dans la construction des accords et dans les organisations. Et donc dans les relations entre les deux acteurs que nous avons retenus à savoir : les investisseurs et les entrepreneurs. Peut-on parler de « mathématiques de la confiance » ? (LE CARDINAL & GUYONNET, 1992⁶⁸)

La relation principal – agent est une relation d'échange et le problème réside dans la difficulté de contrôler les actions de l'autre dans un contexte d'asymétrie de l'information et de *self-interest*. Dans la théorie de l'agence la confiance n'est pas prise en compte. Or, **les contrats explicites ont besoin de cadres implicites** favorables pour pouvoir être efficaces et l'influence de l'environnement moral sur la création de confiance et de coopération est un vecteur explicatif de plus en plus prisé des théoriciens et des praticiens.

« Dans les relations humaines, toute prévision est liée, d'une manière ou d'une autre au phénomène de la confiance » (P. WATZLAWICK et al., 1972), c'est la confiance qui anime la vie des relations alors que la méfiance la paralyse. Dans un contexte d'une croissante complexité et ambiguïté, dans les situations de risque, on a tendance à considérer la confiance comme l'un des principaux facteurs d'une collaboration fructueuse. Le thème de la confiance mobilise les chercheurs et fait l'objet aujourd'hui non seulement d'une imposante littérature (ex. *Organisational Science*, Special issue February 2003) mais également d'une reconnaissance de son rôle au niveau collectif (PAXTON, 1999⁶⁹, FORSE, 2001⁷⁰).

Ce qui affecte la confiance et surtout ce qui constitue une incitation pour accepter et respecter les contrats c'est la perception qu'ont les agents de l'équité dans les relations principal – agent en ce qui concerne la répartition des droits décisionnels, l'appréciation de la performance de l'agent et la répartition de la rémunération de la performance. Ces exigences ouvrent la voie aux théories de la justice organisationnelle.

⁶⁷ Colin F. CAMERER (1991) "Does strategy research need game theory?", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 137-152

⁶⁸ G. LE CARDINAL & J.F. GUYONNET, Les mathématiques de la confiance, in Les dossiers des ateliers modélisation de la complexité. GRACE URA CNRS 935, avril 1992

⁶⁹ P. PAXTON, (1999), "Is social capital declining in the United States? A multiple indicator assessment", *American Journal of Sociology*, 105, 88-127

⁷⁰ Michel FORSE, (2001), « Rôle spécifique et croissance du capital social », *Revue de l'OFCE*, n. 76, janvier

Section 2.2 - Les théories de la justice organisationnelle

La théorie de l'agence a essentiellement pour objet la description des relations et des contrats entre des individus dans un contexte d'asymétrie de l'information. On peut dire de la théorie de l'agence qu'elle met en lumière le comportement opportuniste et intéressé des individus qui doit être pris en considération au moment de négocier des accords de coopération. Cette théorie est d'une grande utilité pour modéliser les comportements des acteurs en dyade et expliquer la nature des contrats et les formes organisationnelles qui résultent des transactions. Il faut cependant remarquer que dans les situations d'agence, les normes comportementales peuvent collaborer à l'obtention de solutions optimales. « *The close connection between ethics and economics are nowhere more evident than in agency theory* » (E. NOREEN, 1988)⁷¹. Les négociations et les accords auxquels elles conduisent sont enrichies par la prise en considération des perspectives qui donnent une place à des notions positives comme la confiance, la transparence, les accords volontaires, l'équité et la justice, l'altruisme et généralement ce que l'on peut appeler les comportements éthiques. Dans le fonctionnement du système économique, les « vertus » pour utiliser un terme un peu vieillot, selon ARROW, ont un rôle important :

« It can be argued that the presence of what are in a slightly old-fashioned terminology called virtues in fact plays a significant role in the operation of the economic system. (...) the process of exchange requires or at least is greatly facilitated by the presence of several of these virtues (not only truth, but also trust, loyalty, and justice in future dealings) »
(ARROW 1975, 15)⁷²

et les échanges nécessitent ou sont en tous cas facilités par la présence d'un certain nombre de ces "vertus" : pas seulement la sincérité mais aussi la confiance, la loyauté et la justice des transactions futures.

Les comportements "positifs" ou altruistes des acteurs peuvent avoir deux origines : une réelle préoccupation pour les autres et leur bien-être ou bien un souci plus « instrumental » qui est celui de se conformer volontairement à des règles ou à des conventions. Le contexte éthique d'une organisation peut être défini comme l'ensemble des normes, des valeurs et des pratiques des membres de l'organisation (ARGARWAL, 1999⁷³). « *Ethics deals with the distinction between what is right and wrong* » et plus précisément on définit comme éthique l'honnêteté et le respect de la vérité, des promesses et des engagements, l'équité des processus pour atteindre les résultats, le respect des

⁷¹ Eric NOREEN, "The economics of ethics : a new perspective on agency theory ", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 13, N. 4 pp 359-369. 1988

⁷² Kenneth ARROW, (1975) "Gifts and Exchanges", in Phelps E. S. (ed) *Altruism, Morality, and Economic Theory*, p 13-28 New York: Russel Sage Foundations

⁷³ ARGARWAL, J. (1999) "Ethical work climate dimensions in a not-for-profit organization: an empirical study". *Journal of Business Ethics*, Vol. 20, | 1-14

autres et la compassion, l'engagement dans des comportements sociaux responsables et l'intégrité, c'est à dire respect des principes éthiques même en présence de risques ou de pressions. Trois principales approches peuvent être citées : l'approche *stockholder* (FRIEDMAN, 1994, 1997)⁷⁴ ou « utilitariste » pour laquelle les managers, ou les agents des actionnaires doivent prendre les mesures qui maximisent les profits à long terme, sans violer la loi et en évitant la fraude. Nous avons ensuite l'approche *stakeholder* (DONALDSON & PRESTON, 1995, PRESTON & SAPIENZA, 1990, JONES & WICKS, 1999) selon laquelle au delà de la préoccupation de l'amélioration de la performance financière, l'entreprise doit résoudre un paradoxe éthique en trouvant l'équilibre entre tous les principaux *stakeholders* ou parties-prenantes de l'organisation : les actionnaires mais aussi les employés, les clients, les fournisseurs, la communauté et la société. Selon le principe de la *corporate legitimacy* tous les partenaires ont le droit de participer aux décisions qui peuvent affecter leur bien-être (*welfare*). Au nom du principe de *stakeholder fiduciary* les managers doivent agir aussi bien dans l'intérêt des *stakeholders* que de l'organisation, et ceci en préservant les intérêts à long terme des deux groupes. La troisième approche est celle du « contrat social » selon lequel la société consent à la création des organisations et en retour celles-ci doivent poursuivre l'objectif du profit si et seulement si celui-ci est compatible avec le bien-être (*approches welfaristes et post-welfaristes*) de la société et dans le respect des critères de la justice dans le sens d'« équité ». Cette dernière approche suppose la coexistence de deux niveaux contractuels : un niveau macro-social et les « hyper-normes » de la communauté, de la société et un niveau micro-social entre les membres des organisations qui interagissent dans le contexte de tâches, de valeurs et d'objectifs partagés et sont en mesure d'établir des normes compatibles avec les « hyper-normes » de la société.

2.2.1 Le contexte entrepreneurial

Le contexte entrepreneurial représente un contexte éthique particulier pour différentes raisons. Tout d'abord le processus entrepreneurial se déroule dans des conditions de « stress » financier et opérationnel : le manque de temps pour une réflexion appropriée pour prendre les décisions, peut porter à des dérives et le choix de comportements « expéditifs », ou à des compromis pour permettre la survie de l'organisation. « *Sometimes when you're backed up against the wall, your instincts take over, and you do what you have to do to survive.* » Nick Molina créateur de *Let's Talk Cellular & Wireless* explique, en évoquant les tous débuts de l'existence de sa société, que parfois, lorsque vous avez le dos au mur, c'est l'instinct de survie qui domine ... ("*True lies*", Inc.com, 2003). Ce que cet entrepreneur veut dire c'est qu'il s'est trouvé obligé de mentir pour permettre à son affaire de survivre. "*Posturing*,

⁷⁴ FRIEDMAN, M. (1997) "The social responsibility of business is to increase its profits" *Ethical Theory and Business*, 5th édition, in T. L. Beauchamp & N. Bowie ed., Prentice Hall

embellishing, or 'selling the sizzle' are as old as business," dit Jim Baxter, propriétaire de Benefit Designs, une entreprise de West Springfield, Massachusset, *"On the other hand, manipulating financials, holding vendor money, bending agreements, and other less-than-honest actions are unacceptable. Those actions ultimately create less trust in the marketplace."* (ibid), toute une série de comportements peu honnêtes sont inacceptables également parce qu'ils font diminuer la confiance du marché. La position de l'entrepreneur est particulière car il est confronté à un dilemme entre ses convictions personnelles et les décisions à prendre pour l'organisation. Il est souvent « tout un » avec son entreprise, dans la phase initiale, ce qui peut relever du « *dark side* » de l'entrepreneuriat avec des problèmes de pouvoir (*locus of control*, machiavélisme) et de visibilité, d'ambiguïté et aussi tous les biais de la décision liés à l'engagement à l'identification très forts de l'entrepreneur. L'esprit d'entreprise peut être interprété comme un comportement « *border line* » « *Practices such as bending or breaking rules, putting other people's resources at risk, creatively interpreting the facts, exaggerating one's position, and promising more than one is currently able to deliver are presented by some as clever manifestations of the entrepreneurial spirit* » (MORRIS, SHINDEHUTTE, & al., 2002) ⁷⁵ Et c'est pour cela que les entrepreneurs sont admirés : leur capacité de trouver des solutions créatives pour franchir les obstacles et imposer leur « *business idea* »

Plus généralement le « comportement entrepreneurial » pose en soi des questions éthiques que l'on peut attribuer aux caractéristiques mêmes de la nouvelle entreprise : la « *liability of smallness* », un problème de taille et la « *liability of newness* » (STINCHCOMBE, 1965), le manque d'expérience des jeunes organisations. Par rapport aux entreprises établies, les nouvelles entreprises, en particuliers dans les phases précoces de leur développement, sont plus fragiles face à l'environnement, elles ont des problèmes de *cash* et de financement, de dépendance due à leur position marketing « de niche », et lorsque les rôles ne sont pas clairement définis les acteurs peuvent faire des erreurs. D'ailleurs le faible pourcentage d'entreprises qui survit aux phases initiales démontre amplement leur fragilité et pose la question des compromis éthiques que les survivants ont dû négocier. Cette situation est particulièrement sensible lorsque l'on observe l'évolution de la « *new economy* » et tous les comportements ambigus, discutables, les *misleading financial and marketing reportings* systématiques et l'*high tech IPO boom* du siècle dernier qui ont vu des entreprises s'engager dans nombre de pratiques contestables. Certains y voient même une dynamique inversée dans laquelle des entreprises, *dot.com*, ont été créées pour exploiter le marché des capitaux avec des moyens et des objectifs « *borderline* ». « *... entrepreneurs have begun to regard the capital market not as a discipline force, but as the*

⁷⁵ Michael H MORRIS, Minei SHINDEHUTTE, John WALTON, Jeffrey ALLEN, *The Ethical context of Entrepreneurship: proposing and testing a developmental framework*, Working Paper, 2002, muohio.edu

customer. Companies are created, hyped, and sold with less concern for attracting real customers than for lining one's pocket with investor's money". (USEEM, 2000 p. 84⁷⁶, MORRIS & al. 2002 p. 6)

2.2.2 Introduction de la justice

Ces comportements sont « *wrong* » au sens de l'éthique qui différencie « le bien et le mal » et ils se réfèrent au contexte exogène au processus de l'entrepreneuriat, au cadre plus ou moins éthique dans lequel prend place la création de nouvelles organisations, aux principes et aux normes des individus. En nous plaçant au niveau de l'échange entre le principal et l'agent, entre l'*investor* et l'*investee*, au delà de ce qui est bien et mal et qui dans un certain sens s'en réfère aux « hyper-normes », nous nous intéressons à ce qui est « juste ». Comme nous sommes partis de la relation d'agence qui permet d'interpréter et d'orienter les interactions des acteurs de la création, il nous apparaît utile de faire prévaloir « le juste sur le bien » pour pouvoir analyser les conditions dans lesquelles les échanges et la coopération entre les acteurs aboutissent à des solutions justes ou équitables.

Les concepts d'équité, *fairness* et de justice sont très importants pour la loi et la société. Le premier à les avoir évoqués est Aristote (« *ce qui distingue l'homme est qu'il est capable de distinguer le bon et le mauvais, le juste et l'injuste ...* »). Jean-Jacques ROUSSEAU a mis en relief le rôle important de la justice et le contrat social. « *Ce passage de l'état de la nature à l'état civil produit dans l'homme un changement très remarquable, en substituant dans sa conduite la justice à l'instinct, et donnant à ses actions la moralité qui leur manquait auparavant* » (J.J. ROUSSEAU, *Du Contrat Social*). ROUSSEAU a insisté sur l'adhésion volontaire aux principes de justice qui est un point important des processus équitables (*fair processes*). La contribution contemporaine la plus importante sur la justice dans l'économie et la sociologie est celle de RAWLS (1971) dans sa « *Theory of Justice* » :

« ... Although society is a cooperative venture for mutual advantage, it is typically marked by conflict as well as by an identity of interests. There is an identity of interests since social cooperation make possible better life for all. There is a conflict of interests since persons are not indifferent as to how the greater benefits produces by their collaboration are distributed ... »
(RAWLS, 1971, p. 4)⁷⁷

⁷⁶ Michael USEEM (2000) « Making your mark (Industry, trend or event) » *The Industry Standard*, 9 octobre

⁷⁷ J. RAWLS, (1971) *A theory of justice*, Cambridge, MA: The Belknap Press – [Bien que la société soit une entreprise coopérative pour un avantage mutuel, elle est marquée par des conflits et des intérêts communs. Il existe une identité d'intérêt dans le mesure où la coopération sociale rend possible une vie meilleure pour tous, il y a un conflit d'intérêt car les individus ne sont pas indifférents à la façon dont les bénéfices de leur collaboration sont distribués entre eux ...]

Les entreprises sont ces "cooperatives ventures for mutual advantage". Il n'est donc pas surprenant que la place de la « justice » soit fondamentale pour le management et les organisations. « *Organizational issues – including (...) new ventures creation disputes and conflicts - can be resolved through application of the organizational justice concepts* » (GREENBERG, 1990)⁷⁸. La justice et l'équité dans les organisations apparaissent dans nombreuses recherches pour expliquer les comportements dans différents contextes organisationnels (résolution des conflits, sélection du personnel, négociations salariales par exemple). GREENBERG (1987)⁷⁹ a choisi de classer les différentes approches des théories de la justice organisationnelle selon deux dimensions : le critère réactif-proactif et le critère processus-contenu.

TABLEAU 1.9 - TAXONOMIE DES THEORIES DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE selon GREENBERG, 1987

	Contenu	Processus
Réactif	<i>Equity Theory</i> (Adams, 1965)	<i>Procedural Justice Theory</i> (Thibaut & Walker, 1975)
Pro-actif	<i>Justice judgement theory</i> (Leventhal, 1975, 1980)	<i>Allocation preference theory</i> (L. Leventhal, Karuza & Fry, 1980)

- Les théories réactives de la justice concernent les individus qui tentent soit de fuir, soit d'éviter des situations qui leurs apparaissent injustes (*unfair*) et elles traitent donc les réactions à l'injustice. Les théories pro-actives de la justice examinent les comportements qui ont pour objectif la création de situations justes
- La deuxième dimension (procedure-contenu) a été inspirée par la recherche légale qui fait la différence entre la façon dont les jugements sont émis et le contenu de ces jugements (WALKER, LIND & THIBAUT, 1979). Les résultats de ces recherches ont été étendus aux négociations salariales et ensuite à d'autres secteurs organisationnels.
- L'approche selon les processus se focalise sur la justice des processus utilisés pour prendre et mettre en place les décisions dans les organisations. L'approche des contenus s'intéresse exclusivement à la

⁷⁸ Jerald GREENBERG, 1990, "Organizational Justice : Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, 16 (2) 399-432

⁷⁹ Jerald GREENBERG, 1987, "A taxonomy of organizational justice theories", *Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22

l'équité de la distribution des résultats (au niveau des individus et des organisations) (GREENBERG, 1987)

- Les théories « *reactive/content* » sont celles qui s'appliquent le plus aux organisations : dans cette catégorie on trouve en effet la théorie de la justice distributive (HOMANS, 1961) et la théorie de l'équité (ADAMS, 1965)⁸⁰ qui partagent l'idée selon laquelle les individus répondent à des relations injustes par des émotions négatives qui les conduisent à réagir pour modifier la situation. En relation avec la théorie de l'équité s'est également développé la théorie de la *relative deprivation* (Stouffer et al. 1945, cité par GREENBERG, 1987, CROSBY, 1976) selon laquelle certaines structures de distribution des récompenses encouragent les individus à faire des comparaisons qui vont faire naître des sentiments de privation et de ressentiment.
- Les théories « *proactive-content* » se focalisent sur comment les travailleurs s'efforcent volontairement de créer les conditions d'une distribution juste des résultats de la coopération, c'est le *justice judgment model* de LEVENTHAL (1976) plus utilitaire que la *justice motive theory* de LERNER (1977) pour laquelle la forme de justice utilisée pour prendre les décisions d'allocation dépend de la nature des relations existantes entre les parties concernées.
- Les théories « *proactive-process* » s'intéressent aux procédures d'allocation et en particulier aux procédures qui doivent être utilisées pour obtenir la justice. La principale théorie dans cette catégorie est la *allocation preference theory* de LEVENTHAL, KARUZA ET FRY (1980) qui dérive du *justice judgment model* et est appliqué aux processus. La théorie de l'*allocation preference* affirme que les procédures d'allocation qui seront préférées seront celles qui contribuent à atteindre un certain nombre d'objectifs de valeur y compris la justice. Les procédures identifiées comme contribuant à l'obtention de la justice sont celles qui suivent des règles, sont fondées sur des informations sérieuses, permettent d'identifier la structure du pouvoir décisionnel, utilisent des protections contre les biais, permettent aux contestations d'être entendues, donnent la possibilité de modifier les procédures, sont essentiellement fondés sur des préceptes moraux et éthiques.
- **La théorie de la justice procédurale.**
Les théories "*reactive-process*" ont une origine intellectuelle différente de celle des théories précédentes car elles proviennent essentiellement du droit. Les théoriciens du droit se sont intéressés depuis longtemps au fait que les procédures utilisées pour prendre les décisions de justice ont une importante influence sur leur acceptation de la part du public. Et c'est dans cette lignée que John THIBAUT et Laurens WALKER (1974) ont donné forme à leur

⁸⁰ J. S. Adams, 1965, *Inequity in social exchange* in L. Berkowitz (ed) *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol II, Academic Press, New York, 267-299

théorie de la justice procédurale à la rencontre de la justice et de la psychologie. Leur étude porte sur trois parties (les opposants dans un cas de justice et le juge par exemple) et deux niveaux de la résolution de la querelle : le niveau des procédures et le niveau de la décision auxquels s'appliquent deux niveaux de contrôle, le *process control* et le *decision control*. Les procédures utilisées varient en fonction du contrôle que les parties peuvent exercer sur les différentes phases et GREENBERG (1987) identifie de nombreuses modalités (*autocratic procedures, arbitration procedures, mediation procedures, bargaining procedures* et *moot procedures*) dans lesquelles les querellants et la tierce partie partagent le contrôle sur les issues et les processus. Il est à noter que les procédures qui donnent aux querellants la possibilité de s'exprimer au cours du processus de prise de décision tendent à augmenter même l'acceptation de décisions défavorables. La justice procédurale traite les « *social psychological consequences of procedural variation, with particular emphasis given to the procedural effects of fairness judgements* » (LIND & TYLER, 1988 :7). Les individus réagissent aux décisions en fonction des procédures par lesquelles ces décisions ont été prises. La justice, et la justice procédurale en particulier, n'est pas limitée au domaine légal : c'est un phénomène social et psychologique qui peut être étendu à d'autres contextes (LEVENTHAL, 1980) et la théorie de THIBAUT ET WALKER a été appliquée à une série de contextes organisationnels. Les éléments procéduraux peuvent aussi être considérés comme un processus interactif qui se développe en séquence entre les acteurs concernés. La justice « interactionnelle » (*interactional justice*) est considérée soit comme une forme de justice procédurale soit comme une catégorie à part qui distingue les procédures et les décisions distributives des aspects relationnels. C'est une façon de reconnaître que la justice et l'équité sont des « construits sociaux » : « *fairness may be a socially constructed reality* » (J. GREENBERG, 1990, 140). Lorsque les dynamiques des processus décisionnels sont perçues comme justes par ceux qui sont affectés par les décisions, il a été démontré un effet positif sur différentes réactions affectives et comportementales dans les organisations. Il y a des effets « de haut niveau » (*higher-order attitudinal forces*) : *organizational commitment*, l'intention de rester dans une organisation, l'attitude de citoyenneté, la confiance, et l'harmonie sociale ; et des effets « *lower-order force* » de la satisfaction des décisions. Les conséquences positives de la justice procédurale ont été relevées dans de nombreux contextes. Pour KIM & MAUBORGNE (1991) les contenus des décisions ne contribuent qu'au « niveau inférieur » de la satisfaction et ceci seulement lorsque les décisions sont perçues comme justes et équitables. Cependant, comme de nombreux phénomènes organisationnels d'ailleurs, les effets de la justice procédurale sont conditionnels.

Les critères de la justice procédurale

Pour que la justice procédurale puisse avoir un effet réel dans les organisations, les procédures décisionnelles doivent respecter un certain nombre de critères. Le premier de tous ces indicateurs de justice procédurale est « *Voice* » - les individus affectés par les décisions doivent avoir l'opportunité d'exprimer leur opinion (LIND & TYLER, 1988). LEVENTHAL (1980) identifie six critères : « *Consistency* » - les procédures doivent être stables dans le temps et pour les personnes ; « *Biases-suppression* » - les décideurs ne doivent pas être sous l'emprise de l'intérêt (*self-interest*) ; « *Correctability* » - on doit pouvoir changer les mauvaises décisions, de faire appel par exemple ; « *Representativeness* » - toutes les phases du processus d'allocation doivent être le reflet des préoccupations, des valeurs et des attentes des individus ; « *Ethicality* » - les procédures doivent être conformes à l'éthique et aux valeurs morales. A ces critères il convient d'ajouter les comportements des décideurs, les trois E, « *the 3Es of Fair Process* » de KIM & MAUBORGNE (1997)⁸¹ : « *Engagement, Explanation and clarity of expectations* ». Il s'agit de l'engagement de tous les acteurs affectés par la décision qui sont appelés à participer, explication, les décideurs devraient donner des explications claires sur leur décisions pour que toute personne concernée puisse les comprendre, et la clarté des attentes (*expectations*)

C'est à dire que les acteurs doivent comprendre ce que l'on attend d'eux.

Les développements récents de la théorie proposent que la théorie de la justice procédurale et la justice distributive ont des effets conjoints sur les attitudes et les comportements des acteurs. Plusieurs explications ont été données à ce phénomène parmi lesquelles la notion récurrente est que lorsque les résultats (les procédures) ne sont pas justes, les individus deviennent plus sensibles et par conséquent ils ont une réaction plus forte vis à vis de la justice des procédures (des résultats).

2.2.3 Théories de la justice organisationnelle et théorie de l'agence

La théorie de l'agence est l'une des théories dont l'objet est l'organisation efficiente des échanges économiques comme, nous l'avons vu, la théorie des coûts de transaction (WILLIAMSON, 1975, 1985, 1999) et la théorie des droits de propriété. La théorie de l'agence est particulièrement utile pour expliquer les échanges entre un principal (*investor*) et un agent (*investee*) comme se présente la relation fondamentale de la création d'une entreprise, à la rencontre entre une « *business idea* » et les ressources nécessaires pour en faire une source de valeur.

Ces échanges et ces transactions pour établir une coopération se déroulent dans un climat d'incertitude multiforme qui rend impossible, ou en tous cas coûteux, l'établissement de contrats complets. Les contrats formels ont la

⁸¹ KIM W.C. & MAUBORGNE R. A., (1997) "Fair process: managing in the knowledge economy", *Harvard Business Review*, 75 (4) 65-75

nécessité de conditions informelles pour pouvoir être réalisés. Leur aboutissement positif, dans notre cas la création d'une nouvelle organisation viable, dépend du degré de confiance qui s'établit entre les acteurs et de leur engagement dans le projet commun. La réalité et plusieurs recherches dans le domaine organisationnel établissent un lien entre ces deux concepts (confiance et engagement) et la justice perçue (*fairness*) au niveau du respect du contrat. L'effet est amplifié dans le cas de la perception de la justice et de l'équité du processus décisionnel, la justice procédurale. (GREENBERG, 1987, TYLER 1990, KIM & MAUBORGNE, 1998, par exemple).

Un certain nombre d'études ont récemment mis en parallèle les deux perspectives théoriques : dans le cadre de la relation d'agence supérieur employé (SCAPELLO & JONES, 1996)⁸², et l'importance de la perception de la justice procédurale pour que les agents respectent les contrats ; dans le cadre des relations entre employés dans un « *pay plan* ». « *The findings suggest that procedural justice enhances the explanatory power of agency theory* » (WELBOURNE, BALKIN & GOMEZ-MEJIA, 1995)⁸³; et dans le cadre de l'organisation du travail (KORSGAARD, SAPIENZA, sous presse)⁸⁴.

Ces recherches suggèrent qu'il existe des points communs entre les deux approches théoriques : les deux modèles se focalisent sur les relations d'échange, la préoccupation dans les deux cas est le contrôle ou le manque de contrôle sur les actions de l'autre acteur et enfin les deux modèles reconnaissent l'importance de l'intérêt individuel, « *self interest* ». Chacun de ces domaines présente des points de convergence et de divergence des théories. La théorie de l'agence (TA) et les théories de la justice organisationnelle (TJO) sont concernées par les échanges d'une façon complémentaire si l'on considère que la TA traite la structure des échanges alors que les TJO traitent les processus (justice procédurale) et les résultats (justice distributive). Si l'on applique les théories au processus de création d'entreprise on peut dire que la TA nous permet de définir l'échange qui se déroule entre un principal et un agent avec tous les risques de coûts d'agence qui déterminent en phase pré-contractuelle, la structure du contrat et/ou de la coopération entre un *investor* et un *investee*. Si le processus d'échange se déroule dans un contexte de justice organisationnelle et en particulier de perception de justice procédurale, la coopération est facilitée par la construction d'une relation de confiance et de respect. Ce qui conduit à l'autre point de convergence des théories : le contrôle. Dans la TA le principal doit mettre en place des instruments de contrôle pour limiter les effets entre autres

⁸² V. SCAPELLO & FF JONES, 1996, "Why justice matters in compensation decision making", *Journal of Organizational behavior*, 17 285-299

⁸³ T.M. WELBOURNE, BALKIN DB & GOMEZ-MEJIA LR, 1995, "Gainsharing and mutual monitoring : A combined agency-organizational justice interpretation" *Academy of Management Journal*, 38 881-889

⁸⁴ M. Audrey KORSGAARD, Harry J. SAPIENZA, *Economic and non-economic mechanisms in interpersonal work relationships : toward an integration of agency and procedural justice theories*, en cours, par autorisation des auteurs

de l'opportunisme de l'agent. Dans le cas de l'échange *Investor/investee* le problème se pose essentiellement en terme de communication des informations qui peuvent être faibles ou déformées. Comme les TJO sont reconnues pour avoir un effet sur l'attitude et le comportement des individus ont retiendra que l'agent sera plus enclin à collaborer s'il sait que le principal se comporte de façon équitable et réciproquement et les coûts de contrôle seront réduits dans un climat de correction et de confiance. La réduction de la nécessité de contrôle à un effet supplémentaire « *governance mechanisms designed to address agency risks may unintentionally result in agent's perception of unfairness* » (KORSGAARD, SAPIENZA)

L'intérêt personnel et l'opportunisme sont des aspects communs aux deux approches avec des vues différentes : pour la TA, le *self-interest* rationnel (*calculative*) est la justification principale de la décision d'entreprendre ou de financer un entreprise. Les TJO se distinguent sur ce point en ce sens que les acteurs de l'échange qui ont la perception de justice peuvent renoncer à leur intérêt personnel au profit des intérêts du groupe ou du projet. Ce point est particulièrement important dans la relation préliminaire à la naissance d'une entreprise car la théorie de la justice organisationnelle permet d'évoluer d'une relation ponctuelle et calculatrice vers la construction de sens et d'un objectif commun.

Dans la relation *investor/investee*, cette construction de sens se nourrit d'échanges, d'échanges d'informations et surtout échange de savoirs, chacun apportant son savoir-faire.

2.2.4 Théories de la justice organisationnelle et *knowledge management*

La première caractéristique des nouvelles organisations est la place accordée aux connaissances : les connaissances contribuent à la fois à définir les frontières de l'organisation : entre ce que l'on « sait faire » et ce que l'on « ne sait pas faire » et l'agencement interne modifié par le partage du savoir. Les nouvelles organisations sont prioritairement définies par le fait qu'elles sont *knowledge-based* au sens de « pilotées par la connaissance ». Il ne s'agit pas ici de se « reposer » sur les connaissances techniques et les procédures qui correspondent à des situations simples, stables, normées. Les rigidités des procédures, des cultures et des savoirs constituent des obstacles au bon fonctionnement des nouvelles entreprises. Le degré de complexité accru, la diversité et l'instabilité des facteurs à prendre en compte – et en particulier des technologies et le volume et la nature des informations à traiter – nécessite la mise en place de structures réactives et dynamiques. Les organisations doivent être flexibles, « agiles » et « capables » d'utiliser et de produire un ensemble de connaissances de plus en plus diversifiées et spécialisées. Connaissances (au sens de *knowledge*) qu'il peut être utile de

rapprocher de la notion d'interprétation et/ou de représentation (NONAKA, 1991, LORINO, 1995). C'est cette capacité qui détermine l'avantage concurrentiel sur des terrains rapides et extrêmement compétitifs et elle est aussi indispensable à la survie.

▪ L'ingénierie des connaissances

Le savoir est placé au centre des activités humaines, il en est la dynamique à tous les niveaux de l'organisation. L'accumulation et l'application du savoir ont toujours été au cœur des firmes pour créer de la valeur économique et des avantages concurrentiels. Selon la définition de base dans les organisations, les connaissances sont individuelles et explicites. La notion de connaissance est perçue comme un « *simple stock résultant de l'accumulation ou de la dé-cumulation de flux d'information* » (P. COHENDET, P. LLERENA, 1999) qui s'inscrit sur le *continuum* : *data, information, knowledge*. Dans l'économie de l'information, le savoir est une ressource « *among the many commodities in which our economy trades, albeit one of large and rapidly growing importance* » (H. SIMON, 1999). Dans cette perspective, la connaissance a un caractère instrumental, elle est saisie, mesurée, valorisée, exploitée. L'exploitation s'appuie essentiellement sur la technologie. La transmission du savoir se fait de l'individu vers l'organisation (et *vice versa*) selon le processus d'externalisation : codification/diffusion (I. NONAKA, 1994, I. NONAKA & TAKEUCHI, 1995). Dans une première approche « basique », le pilotage des connaissances dans l'organisation est « *information technology-based* » (KOGUT, 2001) et le *knowledge management* de type I (KM1)⁸⁵

▪ Mobilisation de l'intelligence collective

Cette forme de « causalité linéaire » est remise en question par des travaux d'origines très variées de ALCHIAN (1951) à MARCH & SIMON, et NELSON & WINTER (1982) par exemple. Ces approches s'accordent sur une hypothèse commune : l'attribut essentiel des organisations réside en leur « compétences » qui dépendent non seulement de la création et de la circulation de connaissances mais aussi des procédures d'apprentissage. La connaissance n'est pas la représentation d'une réalité préexistante mais construite à partir d'un ensemble complexe d'expertise, d'apprentissage, de gestion des compétences en évolution constante. On passe de l'intelligence centralisée (système traditionnel, connaissance transmise par formation initiale) à l'intelligence collective qui est répartie sur l'ensemble du système et fonctionne dans les entreprises apprenantes (*learning organizations*). Dans l'économie de la connaissance, la connaissance se « *constitue tout au long de cycles de perception-action qu'ils soient individuels ou sociétaux (...)* la

⁸⁵ GAILLARD GIORDANI, (2001) « Les paradoxes du knowledge management » Cahier de Recherche du CERAM

connaissance émerge de l'histoire de l'action humaine, des pratiques humaines récurrentes ... » (F. VARELA, 1999, 2000)⁸⁶

Nous avons donc deux approches de la connaissance qui correspondent globalement à deux visions de la firme : la firme « néo-mécaniste » « processeur d'information » *versus* la firme évolutionniste « processeur de connaissances ». On peut parler d'un passage de la logique de possession du savoir individuel à celle du savoir mis en pratique dans l'action collective ou encore vers la zone de production collective de connaissances. B. KOGUT (2001) évoque une deuxième phase dans laquelle « *a pendulum-swing away from technology* » tend vers le facteur humain et ses interactions avec la technologie (et à ce stade on peut parler de *knowledge management* de type II, (KM2) (GAILLARD GIORDANI, 2001)

▪ Pilotage par les connaissances

L'analyse de la littérature et l'observation de la réalité des organisations met en lumière un stade successif : la production de connaissance et la production de relations sont indissociables selon un principe de « *non séparabilité connaissances/relations* » (A. HATCHUEL, 1999, 1998). « *La construction simultanée des connaissances et des modèles d'interaction est manifeste dans les activités de conception mais elle apparaît de ce fait comme un principe de toute théorie de l'action collective qui veut aussi comprendre les activités de conception* ». Les connaissances utiles aux organisations ne se « transfèrent » pas, pas plus qu'elles ne se « transmettent » (malgré la familiarité de ces notions). « Il n'existe aucun 'stock' de connaissances que l'on puisse attribuer à une organisation de façon absolue » (BAUMARD, 2002)⁸⁷. Les connaissances se construisent dans l'interaction : les individus ont entre eux des relations co-productrices de structures de relation. Ces structures sont évolutives, elles se construisent dans l'action, elles sont connaissance et elles génèrent des connaissances. C'est dans l'interaction que se construit et se révèle la connaissance. Les interactions sociales structurent la connaissance et sont aussi structurées par celle-ci. Nous passons alors du « *knowlege* » abstrait, à l'action « *knowing* » (COOK & BROWN, 1999), par similitude avec le passage de l'organisation à l'organisation. La connaissance est située sur des « boucles d'actions » (au sens de *double loop* d'Argyris) elle constitue « *une structure complexe de relations et d'interactions* » structurée et structurante comme dans la danse créatrice entre *knowledge* et *knowing*. La structure étant entendue ici non pas comme « *un modèle stable de l'action* » mais un « *ensemble de règles et de ressources génératives (...) engagées de façon récursive dans la reproduction sociale* » au sens de A. GIDDENS

⁸⁶ Francisco J. VARELA (1999) « *Ethical know how : Action, wisdom, and cognition* », Calif. Stanford University Press et « *Conversation avec F. Varela* », Paris, 2000

⁸⁷ Philippe BAUMARD (2002) Les paradoxes de la connaissance organisationnelle, in E. Josserand & Véronique Perret, *Les paradoxes de la connaissance*, Paris Ellipses, juin

(1987). La connaissance dans ce contexte n'est plus un objet d'abstraction mais corps et produit de l'action, potentiel d'action. La connaissance produit les structures et le *knowledge management* de type III (KM3) est le système organisateur d'interprétation. Il est le principe configurant du discours descriptif à la fois processus de structuration et mise en récit du processus, l'organisation est « pilotée » par les connaissances, la connaissance « est organisation » (E. MORIN, 1990)

TABLEAU 1.10 – CARTOGRAPHIE DES FORMES DE KM DANS LES ORGANISATIONS

KM de type 1	KM de type 2	KM de type 3
Ingénierie des connaissances	Mobilisation de l'Intelligence Collective	Management des connaissances au sens de <u>pilotage par les connaissances</u>
Connaissances techniques Capitalisation du savoir Capital Intellectuel ou Humain	Apprentissage Gestion stratégique des compétences Capital organisationnel	Structuration Auto-Organisation Récits (<i>story telling</i>) Capital social

Les trois formes de gestion des savoirs dans les organisations, qui d'ailleurs peuvent coexister dans différentes phases, contribuent à la définition de trois formes organisationnelles. L'interaction est le dénominateur commun de la connaissance et de l'organisation (T. DURAND, 2000). Il apparaît ainsi que le KM3 nous conduit vers une zone de définition des nouvelles organisations. En cette phase d'utilisation du savoir, l'accent est mis sur les processus sociaux de génération et de transfert des connaissances « *knowledge management is now exploring third-generation issues such as the dispersion of knowledge in virtual communities* » (B. KOGUT, 2001)⁸⁸.

⁸⁸ Knowledge@Wharton

TABLEAU 1. 11 – LES FORMES D'ORGANISATION ASSOCIEES AUX FORMES DE KM

Organisation Néo-mécaniste Coûts/production/performance	Organisation apprenante Orientée <i>core-competencies</i>	<i>Start-up</i> Organisation en réseau Création de valeur
Couple matière / énergie	Apprentissage / action	Connaissance / communication
Economie de l'Information	Economie de la connaissance	« Nouvelle Economie », Economie entrepreneuriale

▪ **Les conditions de l'échange et de la construction de savoir**

Les informations que possèdent les individus ne peuvent être utilisées que et seulement si ils sont d'accord pour coopérer activement (Hayek, 1945). Le savoir est une ressource qui existe d'abord « dans la tête des gens ». Créer et partager le savoir sont des activités intangibles que l'on peut difficilement diriger ; on ne peut pas « extraire » le savoir de la tête des individus. En tous cas, on ne peut le faire que si les individus coopèrent. La distinction entre la coopération obligatoire et la coopération volontaire est essentielle. Dans le premier cas il s'agit de se conformer à des prescriptions, des règles et des règlements, à un contrat formel « *so that formal role requirements are met* » (KIM & MAUBORGNE, 1998) et on parle de contrôle par la conformité (*control by compliance*). Dans le deuxième cas les individus vont au delà du simple devoir et de *l'outcome-driven self-interest*, ils font un effort et utilisent leur énergie et leur capacité d'initiative pour agir pour le compte de l'organisation. Dans ces situations l'intérêt personnel des individus est subordonné à la poursuite de l'intérêt supérieur de l'entreprise et au sens des responsabilités (*self-control*). Le contrôle par la conformité (*compliance*) est inadapté aux conditions de complexité et d'incertitude de la création des nouvelles organisations.

La connaissance (*knowledge*) est dynamique, en continuelle évolution. La création de connaissance a plusieurs dimensions de tacite à explicite, elle est produite sur la base d'interprétations et de création de sens dans le cadre d'interactions sociales. Les conditions des échanges ont par conséquent un rôle très important. Quand les individus ont la sensation que les processus par les quels sont prises les décisions ne sont pas justes (*unfair*), ils peuvent refuser de coopérer, autocensurer leurs idées, faire de l'obstruction. Car, en dernier lieu, les acteurs individuels ont la liberté de choisir entre *compliance* et *non-compliance*, se conformer ou non aux prescriptions. Les théories économiques expliquent utilement l'aspect « instrumental » du comportement humain mais lorsque les comportements ne sont plus explicables par la poursuite du profit et de l'intérêt personnel, elles ne suffisent pas. « *When organizational relationships turn on exchange and on individual incentives, various economic approaches will have much to say. Where the coordination and accumulation of knowledge is key, and where patterns of belief and*

attitudes are important, other disciplines will have more to say” (RUMELT & al 1991).

La justice organisationnelle permet de comprendre les comportements des individus et en particulier l'effet positif de la perception de la justice procédurale sur les attitudes de « haut-niveau » (au sens de KIM & MAUBORGNE, 1998) que sont la confiance et l'engagement. L'*organizational commitment*, que ce soit d'ailleurs envers une organisation ou envers une décision, donne aux individus un sentiment d'appartenance, d'identification avec les objectifs poursuivis, il les conduit à exprimer le meilleur d'eux-mêmes et ceci volontairement. La confiance, qui est une autre conséquence de la perception de la justice procédurale, est prise en compte comme une condition de la coopération volontaire.

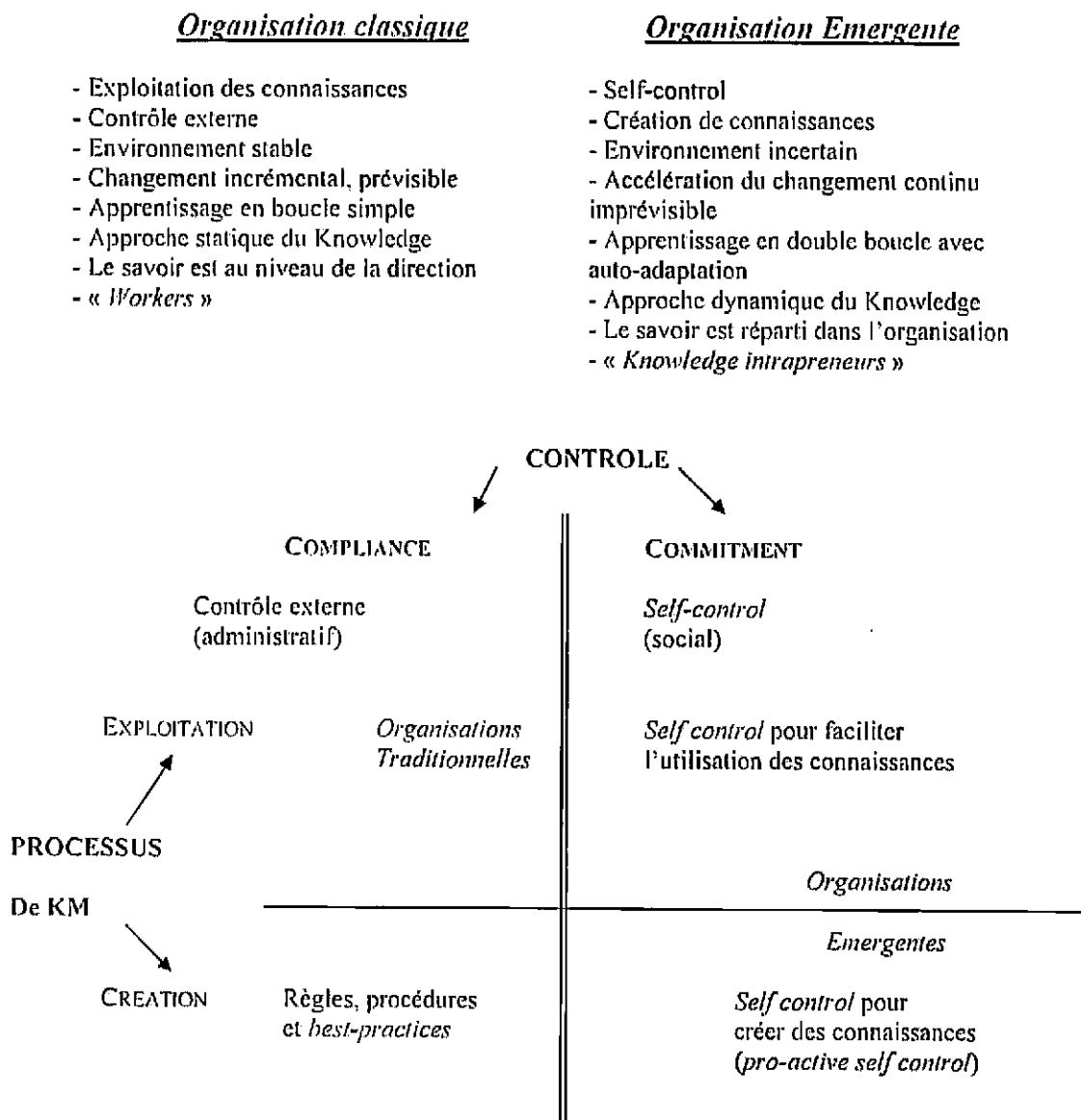
Le savoir est souvent considéré comme une source de pouvoir et en tant que tel il n'est pas facilement partagé ; et cela est plus vrai dans « l'économie de la connaissance » où les récompenses et le pouvoir qui vont avec les idées innovatrices ont encore plus de valeur. Cela ne peut que faire augmenter chez les individus l'hésitation à partager leurs meilleures idées avec les autres. Il est par conséquent très important de créer les meilleures conditions possibles pour qu'un échange ait lieu, car chaque individu possède des informations uniques qui prennent de la valeur par le partage. « *Innovative, high value-creating approaches to the market rest on the willingness of managers to actively share their insight, creative ideas, and expertise* » (KIM & MAUBORGNE, 1998). Les individus doivent avoir une raison, une motivation, une incitation pour partager leurs idées, leur savoir, leur expertise et il doit aussi exister un contexte favorable. C'est le concept japonais de « *ka* » dont la traduction peut être simplement un « lieu », un espace partagé dans lequel les relations émergent, ce lieu ou cet espace peut être physique, virtuel ou mental (Ikujiro NONAKA, Noboru KONNO, 1998)⁸⁹

Dans les organisations émergentes, la composante *knowledge* est une composante de base : l'organisation ou le processus d'organisation est représenté par des hommes (capital intellectuel), qui exploitent des ressources (tangibles et intangibles) pour créer de la valeur dans un environnement de savoir. Le savoir et le *knowledge management* sont partie intégrante du processus de création d'entreprise, « *organizing* » et cela influe directement les systèmes de contrôle de l'organisation naissante dans un milieu dynamique. Ici, ce qui est souvent considéré comme des faiblesses liées à l'âge, *liability of newness*, deviennent des atouts : les projets de *knowledge management* doivent prendre en considération l'ambiguïté, l'inconsistance,

⁸⁹ Ikujiro NONAKA, Noboru KONNO, (1998) « The concept of « ba ». Building a foundation for knowledge creation », *California Management Review*, vol. 40, 3 Spring 1998 Special Issue : Knowledge and the firm

les perspectives multiples et l'instabilité des informations. Les expériences passées sont à prendre en compte sans entraver l'adaptation à un futur discontinu. Pour cela les actions et les comportements des acteurs ne doivent pas être téléguidés, ils doivent avoir toute latitude pour utiliser leur intuitions pour la résolution des problèmes : « *solutions to problems cannot be commanded (...) they must be discovered : found on the basis of imagination, analysis, experiment and criticism* » (LANDAU & STOUT, 1979)⁹⁰. Le modèle « *compliance* » s'oppose au modèle « *commitment* ».

FIGURE 1.8 - DIFFERENCE ENTRE LES ORGANISATIONS CLASSIQUES ET LES ORGANISATIONS EMERGENTES



⁹⁰ LANDAU M & STOUT Jr R, 1979, "To manage is not to control: or the folly of type II errors", *Public Administration Review*, March/April 148-156

La « *Compliance* » implique la conformité de l'acteur qui est motivé par un désir de récompense ou la crainte de punitions, la conformité dure tant que dure la menace de sanction. Par contraste le « *Commitment* » signifie que les normes, les croyances, les valeurs de l'organisation ont été intégrées, elles sont devenues partie intégrante du monde perceptif de l'acteur. Le contrôle par la conformité est imposé et ne détermine qu'un engagement minimal. Le self-contrôle pro-actif est synonyme d'engagement. Le succès dans l'économie de la connaissance a deux composantes essentielles : la capacité d'une part de s'engager volontairement dans une coopération active, et d'autre part de partager idées et savoir. Ce sont ces deux mêmes composantes essentielles que l'on retrouve à l'origine de la création de nouvelles organisations durables : l'engagement et le partage du savoir. Ou plus exactement l'engagement concrétisé par le partage ou l'échange de ressources rares, dont le savoir.

La justice procédurale contribue de façon importante à la définition d'un contexte favorable et des critères aptes à favoriser le partage du savoir et ceci à deux niveaux : l'effet induit sur les processus de traitement et d'échange de l'information et sur l'engagement volontaire dans la coopération.

La littérature sur la justice procédurale fournit les éléments qui structurent les processus de prise de décision et maximisent la perception de justice : le premier est « *Voice* » (KORSGAARD & AL. 1995) - les individus affectés par les décisions doivent avoir l'opportunité d'exprimer leur perception de la situation, leurs idées et leurs connaissances. Ce qui implique clairement la circulation des idées et des connaissances. « *Consistency* » - les procédures doivent être stables dans le temps et pour les personnes ; « *Biases-suppression* » - les décideurs ne doivent pas être sous l'emprise de l'intérêt (*self-interest*) ; et surtout la « *Correctability* » ou la capacité de réfuter, d'exprimer des opinions contraires ; et enfin les trois E, « *the 3Es of Fair Process* » de KIM & MAUBORGNE (1997)⁹¹ : « *Engagement, Explanation and clarity of expectations* » qui permettent aux acteurs de comprendre les cartes cognitives de leurs interlocuteurs et de collaborer à l'apprentissage et à la création de savoir. Ainsi la justice procédurale est significative d'une richesse du processus d'échange d'information entre les acteurs qui sont incités à coopérer activement et volontairement.

KIM & MAUBORGNE (1998) sont allés plus loin encore : au cours de plusieurs dizaines d'interview de managers ils ont relevé qu'au delà de la perception de la justice, la justice organisationnelle a des effets cognitifs, motivationnels et émotionnels et ils ont établi un lien avec la

⁹¹ KIM W.C. & MAUBORGNE R. A., 1997, "Fair process: managing in the knowledge economy" *Harvard Business Review*, 75 (4) 65-75

reconnaissance à la fois intellectuelle et émotionnelle. Sur l'axe émotif les individus ont besoin que leur valeur soit reconnue en tant qu'êtres humains (et non pas facteur travail, ressources humaines, etc) et traités avec respect et dignité quelque soit leur niveau hiérarchique. Sur l'axe intellectuel les individus ont besoin de savoir que l'on apprécie leurs idées, savoirs et expertises en les prenant en considération et que l'on reconnaisse leur intelligence en partageant des idées avec eux. KIM & MAUBORGNE reconnaissent que ces préoccupations ne sont pas forcément proches des acteurs engagés dans la vie économique, cependant si ces acteurs ne sont pas convaincus de l'importance des « *fair process* » et de leurs conséquences positives au niveau des attitudes et des comportements, ils devraient l'être, écrivent KIM & MAUBORGNE (1998, 334), en raison des conséquences extrêmement négatives de la violation des « *fair process* ». La violation des procédures justes dans le cadre des décisions stratégiques prises dans des équipes a pour conséquence la colère et le mécontentement des composants des équipes qui auront des attitudes négatives (rétention d'idées et de savoir, opposition) et généralement des effets négatifs sur la performance des processus à cause de l'effet négatif sur la coopération volontaire et le partage des connaissances.

Les procédures justes ont une fonction symbolique dans les relations entre les acteurs économiques : elles signalent aux individus qu'ils sont appréciés et respectés ce qui renforce les liens des groupes ou équipes. Ainsi la justice organisationnelle et les procédures justes qui y correspondent sont associées avec des attitudes positives envers les décisions collectives : satisfaction, accord, confiance et engagement (LIND & TYLER, 1988).

Chapitre 3

Le rôle de la confiance et de l'engagement

La justice organisationnelle, procédurale et distributive, a deux conséquences « reconnues officiellement » par la littérature : la confiance et l'engagement des acteurs. Ces deux éléments sont fondamentaux pour les relations d'affaires en général et pour les transactions préliminaires à la création d'une entreprise en particulier.

Les « relations d'affaires » se déroulent généralement dans un contexte d'incertitude : les acteurs ne connaissent pas tous les états possibles du futur et en particulier les comportements et les motivations des autres acteurs demeurent hors de contrôle et de prévision. Le risque est inhérent à l'activité économique du fait aussi bien de l'incertitude sur le futur ('l'ombre du futur') que des actions délibérées des autres acteurs, de l'interdépendance et de la vulnérabilité qui en découle. Les échanges économiques et les relations sociales peuvent conduire les partenaires à des pièges sociaux (« *social traps* ») dans lesquels la poursuite des intérêts personnels et l'opportunisme ont des effets négatifs et provoquent des dommages. La théorie des jeux stylise ces situations comme le Dilemme du Prisonnier. La solution réside en la mise en place de mécanismes de protection contre les comportements opportunistes et intéressés des acteurs économiques avec lesquels on est en négociation et/ou en affaires. Les contrôles formels sont coûteux et souvent complexes à mettre en place, les contrôles informels reposent sur « l'ombre du futur » et ont des effets de rétorsion : exclusion ou perte de réputation. Cependant ils ont peu ou pas d'effet sur les « étrangers » (échange non local ou rare).

Dans l'échange, quelles sont les attentes des participants ? La première des attentes est la réciprocité, c'est à dire que chaque partie est moralement obligée de donner quelque chose à l'autre en retour de ce qu'elle reçoit. La réciprocité n'est pas obligatoirement simultanée en particulier lorsque l'échange n'est pas une transaction « *spot* » mais de longue durée comme dans le cas de la création d'une entreprise. La deuxième attente est celle d'un équilibre juste entre les coûts et les bénéfices de l'échange et enfin, troisième volet, les parties à l'échange réciproque s'attendent à une gestion équitable et également une distribution des bénéfices proportionnelle à leurs investissements. Les mécanismes par lesquels fonctionnent ces échanges sont d'abord formels : contrats, lois, garanties, qui contribuent à créer les conditions (institutionnelles) dans lesquelles les échanges peuvent se

dérouler ; mais ils ne suffisent pas à compenser les risques d'opportunisme et de prévalence de l'intérêt personnel.

En bref, de nombreuses transactions se font sur la base de promesses qui peuvent difficilement être spécifiées dans un contrat. Il est habituel, surtout en économie, de recourir à la notion de confiance pour justifier, en dépit de l'incomplétude des contrats, l'engagements des acteurs dans des relations d'échange, le respect des promesses et la réussite des coopérations.

Section 3.1 Peut-on avoir confiance en la confiance ?

La notion de confiance est présentée comme la réponse à toutes les situations « floues », la confiance « *explanandum* » qui réduit la complexité et « lubrifie » les rouages de l'économie reçoit un intérêt croissant dans le cadre de l'organisation des activités économiques. Il y a un consensus dans la recherche sur ce sujet : il n'existe pas de définition simple et commune à la notion de confiance mais différents types et différentes formes de confiance. Dans la littérature économique, la confiance a été traitée en fonction du risque et les deux termes sont parfois interchangeables. En considération du cadre de risque et d'incertitude dans lequel se déroulent les transactions économiques nous pouvons retenir une première définition de la confiance comme « *un état psychologique qui comprend l'intention d'accepter la vulnérabilité basée sur des attentes positives vis à vis des intentions et/ ou des comportements des autres acteurs économiques* » (Rousseau & al. 1998, Peter Smith Ring, 2002). Cette définition est acceptable si l'on considère que "l'état de confiance" est l'aboutissement de plusieurs étapes. Dans les interactions entre les acteurs économiques, on ne passe pas d'un état de confiance = 0 à un état de confiance = 1 ('tout ou rien').⁸⁷ Les relations débutent par une situation d'« anomie » et se terminent par un échange.⁸⁸

Entre les acteurs qui se rencontrent « par hasard » (*random start*), il existe d'abord une méfiance générale et une faible probabilité d'échange. On évolue ensuite vers une légère tendance à la coopération avec une forte proportion de défections mutuelles. La coopération et la confiance se construisent « localement » et augmentent en intensité avec le nombre de rencontres/interactions. Le comportement d'un partenaire potentiel au cours des processus de négociation, transaction et gestion donne l'opportunité d'évaluer la possibilité de développer une relation de

⁸⁷ Sauf dans la théorie des jeux où nous sommes en présence de deux stratégies alternatives :

« coopérer » ou « non coopérer » qui peut être aussi « avoir confiance » ou « ne pas avoir confiance ».

⁸⁸ Il peut être utile ici de préciser que par « interaction » on entend les rencontres et les relations entre deux partenaires potentiels d'échange. L'échange peut être ou non réalisé (« consommé ») selon le niveau de « confiance » ou l'accord entre les acteurs. (Macy & Skvoretz, 1998)

confiance dans le futur. Pour se développer la confiance a besoin de « conventions » (BOUDON, 1987) ou de « signes sociaux fiables » : familiarité, proximité sociale, signes culturels ou *status symbols* visibles. La confiance s'établit à plusieurs niveaux non seulement d'intensité (confiance initiale, basse, élevée ...totale) mais aussi selon les différentes perspectives : individuelles, de groupe, organisation, institutions ; elle peut être basée sur la cognition ou l'affect, fragile ou « résiliente », « calculatrice », systémique (*system trust*, confiance en un système), institutionnelle (ou *hyphenated trust* décliné par WILLIAMSON en sociétale, politique, de régulation, professionnelle, de réseaux, culturelle) (WILLIAMSON, 1993) ; elle est aussi différente selon que l'on se place du côté de celui qui a confiance « *trustor* » ou de celui en qui l'on a confiance « *trustee* ». C'est ce qui donne sa signification à la confiance « méritée » (*trustworthiness*) ou à la disposition à se fier (*dispositional trust*) ou encore la conviction de pouvoir se fier (*trusting belief*). La confiance peut aussi être situationniste et correspondre à la décision stratégique de faire confiance dans une situation définie. Et si la confiance n'était pas symétrique ? Les acteurs n'ont pas la même perception de la confiance et c'est le cas dans la relation entre l'investisseur et l'entrepreneur dans les projets entrepreneuriaux. MANIGART & al. (2002)⁸⁹ ont trouvé que la confiance a un impact sur les clauses contractuelles désirées par les entrepreneurs mais aucun impact sur les choix des investisseurs.

- **Peut-on avoir confiance en la confiance ?** ("Can we trust trust ?" Diego GAMBETTA, cité par WILLIAMSON, 1993). La confiance est une notion fragile (MCEVILY, 2003, 99), évanescence ou "élusive", elle constitue une base "glissante" (WILLIAMSON, 1993) pour la coordination et l'organisation des transactions économiques car, selon WILLIAMSON, elle rend les acteurs plus vulnérables et « limite le progrès économique ». Il est évident que la confiance est partie intégrante à tous les échanges économiques ou non, mais peut-on pour autant affirmer qu'elle est le principe organisateur des échanges ? Chaque fois que les acteurs se trouvent dans une situation de dépendance ou qu'ils sont vulnérables aux actions des autres est-ce la confiance qui permet à l'échange de se dérouler équitablement ? Avoir confiance en l'autre ne signifie pas automatiquement que l'autre est "digne de confiance" (*trustworthy*) et cela peut même conduire à des situations pires encore que si la confiance n'avait pas été prise en considération. La confiance est un mécanisme heuristique par lequel les décisions sont prises sans avoir toutes les informations. Cela peut représenter une économie de coûts de contrôle et d'évaluation du risque mais pareillement s'en remettre à la confiance peut produire des "biais" de la décision/du jugement au sens de KAHNMAN et TVERSKY (KAHNMAN & AL., 1982) et créer des problèmes

⁸⁹ Sophie Manigart, M. Audrey Korsgaard, Robert Folger, Harry J. Sapienza, Kathleen Baeyens, « The impact of trust on private equity contracts » Babson, May 2002

et des coûts supplémentaires. Car la confiance peut être définie à partir de l'attitude envers le risque et par la différence entre accepter le risque pour des motifs calculés, rationnels (*calculatrice reasons*) et accepter le risque pour des motifs non calculés, irrationnels, le mot « confiance » s'appliquant au deuxième cas. C'est pourquoi, pour WILLIAMSON, la notion de confiance devrait être utilisée avec précaution et il est évident pour lui que "...*calculativeness is determinative throughout and that invoking trust merely muddies the (clear) waters of calculativeness*" (WILLIAMSON, 1993, 471). Car en général les acteurs prennent leur décisions dans une logique personnelle de rationalité (on ne prend pas une décision contre ses intérêts) et d'estimation calculée logiquement des risques (« *calculativeness* »). « *There is no obvious value added by describing a decision to accept a risk (...) as one of trust* » (WILLIAMSON, 1993, 473)

La confiance peut-elle être considérée comme un cadre utile pour l'explication du déroulement des échanges entre les acteurs économiques? La confiance est une notion polysémique et son emploi est compatible avec des types de comportement très différents qui débouchent parfois sur des définitions ambiguës : il peut être discutable d'utiliser la confiance lorsque les comportements coopératifs attendus reposent sur des menaces crédibles (*credible threats*) ou bien lorsqu'ils s'agit d'un calcul de maximisation de l'utilité de l'agent. Et lorsque l'on laisse la place aux mécanismes non intentionnels de la genèse de la confiance, en présence d'un "trustee" et d'un "trustor", les effets peuvent être positifs si l'intuition ou les déductions heuristiques sur le comportement du *trustee* sont justes ou négatifs si celles-ci sont erronées. Dans ce cadre, la confiance n'apparaît pas comme un élément solide, stable, suffisant pour expliquer le comportement des acteurs.

Certes il est généralement admis que le contrôle informel, la « gouvernance relationnelle » associée à la confiance améliorent les échanges entre les acteurs de la vie économique (ZAHEER, MCEVILY & PERRONE, 1998) et en particulier ceux qui se déroulent entre les investisseurs et les entrepreneurs (MANIGART & al. 2002). Cependant il ne faut pas négliger le coût du maintien de telles relations sociales en temps et en ressources (LARSON, 1992). Par ailleurs, investir pour maintenir les liens de confiance avec certains acteurs peut limiter l'accès à d'autres relations et d'autres ressources. Par déduction, le raisonnement suggère que les organisations et les acteurs doivent investir dans le développement de « gouvernance relationnelle » seulement dans les situations d'incertitude importante (« *significant hazards* » POPPO & ZENGER,

2002)⁹⁰. La recherche en économie et en sociologie a généralement considéré que la « gouvernance relationnelle » et les contrats formels sont des substituts – la présence de l'un excluant la présence de l'autre (LARSON, 1992, DYER & SINGH, 1998). La confiance réduit les coûts de transaction en « remplaçant les contrats par des poignées de main » (ADLER, 2001), les transactions qui se déroulent dans le cadre de structures sociales évitent les renégociations de contrat.

En bref, si un acteur a confiance en l'autre leurs interactions n'ont pas la nécessité d'être décrites dans un contrat et même l'excès de formalisme peut avoir des conséquences indésirables : le sentiment négatif de ne pas « mériter » la confiance de l'autre. Pourtant lorsque les situations sont complexes et incertaines la combinaison des deux approches : formelles et informelles, peut être plus efficace que l'une ou l'autre isolément. Les clauses contractuelles donnent une garantie que l'autre partie coopèrera. Surtout lorsque le contrat est à long terme. L'activité même de définir mutuellement les clauses d'un contrat complexe a un effet positif sur les échanges et le développement de relations sociales. La négociation de contrats formels donne lieu à des rencontres de socialisation entre les partenaires ; la « gouvernance relationnelle » peut donner l'occasion de préciser et de redéfinir les contrats ; la conjonction des deux actions augmente la stabilité des relations et des contrôles. Ceci s'applique dans les relations entre les investisseurs et les entrepreneurs mais c'est aussi valable pour les équipes qui travaillent sur un projet et un projet entrepreneurial en particulier. Dans ce cas la participation à la rédaction du plan de développement (*business plan*) donne aux acteurs la possibilité de se rencontrer, de se confronter et de développer une reconnaissance mutuelle.

Quel est donc le cadre dans lequel se déroulent des échanges ? et qui a un impact sur la performance des échanges ? Quels sont les facteurs et les caractéristiques du cadre qui facilitent les échanges ?

Dans un échange "*spot*" unique le degré de confiance, de risque, d'interdépendance, d'expectation et d'information est "basique" ou minimum. Le contrat peut être complet. Lorsque le degré de l'échange est complexe, de longue durée et implique des interdépendances, le contrat est nécessairement incomplet et les acteurs doivent s'en remettre à des mécanismes supplémentaires de coordination.

▪ Un espace serein d'échange

Pour que l'échange ait lieu et de façon constructive et positive les acteurs doivent se trouver dans une séquence /un espace / une fenêtre dans laquelle tous les éléments sont réunis pour que la transaction prenne place. Quels

⁹⁰ Laura POPPO & Todd ZENGER, 2002 "Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements ?" *Strategic Management Journal*, (23) 707-725

facteurs déterminent cet "espace" de sérénité ? Il est préliminairement défini par un contrat formel, circonscrit dans un cadre légal (lois, accords) et également institutionnel (WILLIAMSON, 1993) de normes et de conventions. Les acteurs prévoyants créent des dépendances bilatérales et les soutiennent par des protections contractuelles. Le contrat est un cadre, ajustable qui donne des indications générales et sert de guide en cas de doute, il sert de norme de 'dernier ressort' lorsque les relations cessent de fonctionner (*a highly adjustable framework (...) and a norm of ultimate appeal*, K. Llewellyn cité par WILLIAMSON, 1993). La transgression de ces normes et conventions a un coût comme par exemple la réputation négative, l'exclusion d'un groupe, etc.

Le deuxième cadre qui favorise l'échange entre acteurs est celui qui résulte de leur engagement loyal dans la transaction. A ce niveau l'influence de la confiance - qui peut être symétriquement positive (confiance) ou négative (risque) - n'est pas singulièrement déterminante. La confiance et le risque sont partie intégrante aux échanges économiques et la confiance et le contrôle formel n'ont pas un rôle unique, on pourrait parler d'effet neutre sur les phénomènes qui nous intéressent. Car lorsque la confiance est justifiée par l'attente de conséquences positives réciproques « ... *of positive reciprocal consequences, it is simply another version of economic exchange* », il ne s'agit en fait que d'une forme d'échange économique et WILLIAMSON souscrit à cette affirmation de MARCH & OLSEN (WILLIAMSON, note, 1993), on peut parler d'échange d'attentes et d'engagements.

Un espace serein d'échange est déterminé dans le temps par l'échange d'engagements crédibles ou "*hostages*" au sens de WILLIAMSON (1993). Ces engagements réciproques plus que toute notion de risque ou de confiance donnent aux acteurs la possibilité de progresser dans leur échange et de consolider leurs relations dans une organisation.

Une exception peut être représentée par les relations personnelles, à ce niveau là on pourrait dire que les échanges se déroulent dans un climat de confiance (« *nearly non calculative trust* » WILLIAMSON, 1993) et pourtant les exemples d'échecs des transactions par abus de confiance et comportements non éthiques sont nombreux dans les relations les plus intimes : entre frères, entre père et fils, entre époux, amis intimes, etc. Dans ce cas on se trouve dans le domaine délicat des « passions humaines » et de la confiance personnelle à distinguer de la confiance en tant que « modalité de l'action humaine » qui est stratégique ou basée sur le calcul. Dans cette distinction WILLIAMSON fait remarquer que la « trahison » est du domaine de la confiance personnelle et dans le cas de relations « rationnelles » on parlera plutôt de « rupture de contrat ».

Il semblerait par conséquent que la confiance puisse être neutre sinon parfois d'influence négative sur le déroulement des transactions économiques. La réalité et la thèse de WILLIAMSON proposent en alternative la crédibilité des engagements concrétisée par l'échange de « gages » (*engagement*) ou « hostages ». Nous constatons que les échanges préliminaires à la création d'une entreprise et le déclenchement du processus de coopération entre les acteurs peuvent utilement être « lus » avec la grille, non pas de la confiance réciproque, mais d'une attitude positive envers l'échange (en particulier grâce à la perception de la justice organisationnelle) qui porte les acteurs à s'engager.

Section 3.2 La dynamique de l'engagement dans la création et le financement d'une nouvelle organisation

Lorsque les transactions ne sont pas simples et uniques, avec un but, une courte durée et une fin rapide par l'obtention du résultat prévu (*discrete transactions*, DWYER, SCHURR & OH, 1987, 13), lorsque l'on traite d'échanges et de relations qui peuvent avoir leur origine dans des accords précédents et qui se déroulent tout le long d'un processus comme le processus entrepreneurial, alors l'échange « relationnel » (« *relational exchange* ») se présente sous des aspects multiples et multidimensionnels, formels et informels, avec des facettes qui ne sont pas seulement économiques mais aussi sociales, légales, psychologiques, etc. Une dynamique de renforcement des interactions prend place, cette dynamique est liée à des concepts aussi différents que la négociation, l'influence et le statut social, la justice, les émotions, les sentiments moraux, le pouvoir et aussi la motivation, la mobilisation et l'implication.

La question se pose du moyen à utiliser pour lier, obliger, durablement les acteurs à un accord. La théorie des jeux propose une solution (« *more or less trivial* » D. NORTH, 1994)⁹¹ : les joueurs sont liés quand les bénéfices qui dérivent du maintien des accords sont supérieurs à ceux de la défection. Certes les théoriciens du jeu ont développé des modèles très ingénieux des conditions dans lesquelles cela vaut la peine de coopérer, mais ils n'ont pas répondu à la question de base : comment réaliser ces conditions ? A la suite de la contribution fondamentale de R. COASE, c'est toute la littérature et la recherche « néo-institutionnelle » qui analyse les réponses possibles à cette question. Et nous l'avons amplement analysé dans les chapitres précédents. Nous sommes à présent dans la phase où le « zoom » de notre recherche se focalise sur les conditions dans lesquelles les acteurs, les individus prennent leurs décisions et concrétisent les projets de coopération. Notre principal objectif est ici de développer un

⁹¹ Douglass C. North, "Institutions and credible commitment", <http://netec.mcc.ac.uk>, 14.12.1994

cadre théorique qui nous permette de comprendre le phénomène de l'engagement dans le processus entrepreneurial. Nous avons vu l'importance de la justice procédurale sur les motivations de l'engagement, nous allons examiner les modalités et les conditions de l'engagement.

3.2.1 Le phénomène de l'engagement

Entre l'application, difficile, des contrats complexes et les contraintes informelles des conventions, des normes de comportement et de la confiance qui peuvent suppléer, modifier ou s'ajouter aux règles formelles, l'engagement joue un rôle déterminant pour la construction de relations de coopération durable.

L'engagement est une notion multidimensionnelle, il peut désigner un mode d'existence de l'individu qui se sent responsable et impliqué, un état cognitif et émotionnel d'adhésion à une théorie, une action, une pratique ; ou il peut se référer à un « acte de décision » par lequel l'individu se lie à un projet et donc l'attitude de se trouver obligé, lié. L'engagement peut être abordé par sa nature (le type de relation entre un individu et un objet) ou par son objet (l'objet envers lequel un individu s'engage). On trouve plusieurs formes d'engagement : l'engagement professionnel, ou instrumental, l'engagement affectif et l'engagement moral. C'est l'engagement organisationnel qui retient particulièrement l'attention des chercheurs en management. Dans ce cadre, l'engagement (« *organizational commitment*, OC») a pour objet l'organisation (ALLEN & MEYER, 1990), ce peut être aussi une personne, un groupe de personnes, une idée, un projet, une cause et aussi une routine ou une habitude. Les objet peuvent former des relations d'engagement : relation employé-organisation, employé-employé, etc.

▪ Les attitudes et les comportements

La littérature conceptualise deux dimensions de l'engagement des acteurs économiques : l'approche attitudinale et l'approche comportementale (Brown, 1996)⁹², avec par conséquent deux niveaux d'analyse, le niveau de l'engagement réel et le niveau de l'engagement perçu. L'attitude d'engagement concerne les intentions, les préférences des individus vis à vis de la relation. Elle correspond à l'intention de poursuivre la relation en cours, développer une préférence pour les partenaires, une intention de continuité et une orientation à long terme. Ce type d'engagement a été étudié dans différents contextes : les relations personnelles, les relation employé-employeur ou organisation. Pour certains chercheurs, l'engagement vient des sentiments d'affection, des émotions et d'attachement envers le/les partenaires de la coopération (BATEMAN &

⁹² Randall B. BROWN, 1996, "Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology", *Journal of Vocational Behavior*, 46, 230-251

STRASSER, 1984, MATHIEU & ZAJAC, 1990, MOWDAY, STEERS & PORTER, 1979,

YOUNG & DENIZE, 1999, 1997). Pour d'autres l'engagement est cognitif et calculateur, c'est à dire qu'il est lié aux récompenses et aux coûts de continuation de la coopération.

La dimension comportementale de l'engagement représente les efforts que l'individu réalise effectivement pour maintenir la relation. Par leur comportement les acteurs démontrent mutuellement leur volonté de contribuer à la relation et de rester dans la relation, ceci au moyen d'efforts, d'investissements et de gages « *signaling commitment intentions and providing relational benefits* ».

▪ **Engagement affectif vs engagement cognitif**

Il a été accordé une attention particulière dans la littérature à la dimension affective de l'engagement car il est considéré comme plus « puissant » et effectif pour développer des relations durables que l'attrait du gain économique ou le manque d'autres alternatives. L'engagement affectif est expliqué par la congruence des valeurs et des objectifs des participants à la coopération, ce qui signifie que les participants ont des croyances communes sur les comportements, les objectifs et les stratégies (KIM & FRAZIER, 1997). Lorsque l'objet de l'engagement est l'organisation (émergente ou stable) cela signifie une croyance déterminée dans les buts et les valeurs (identification) de l'organisation et leur acceptation, le désir de développer une relation stable, la volonté de faire des sacrifices pour entretenir la relation et la conviction de pouvoir maintenir la stabilité de la relation (MOWDAY, PORTER & STEER, 1982). L'engagement représente la limite jusqu'à laquelle un acteur économique est prêt à contribuer à une relation, « *...is dedicated to an enduring relationship* » (KIM 2001, 87). Généralement ce qui conduit les individus à maintenir une relation, à rester dans une organisation, à continuer de participer à un projet ce sont des sentiments positifs comme le sentiment d'appartenance et le respect ressenti envers soi et les autres.

Lorsque un calcul économique précède l'engagement on se trouve en présence d'un engagement calculateur ou cognitif qui peut avoir deux dimensions : une dimension positive, c'est à dire que l'engagement se développe parce que la coopération permet de réaliser un bénéfice, l'engagement peut aussi être qualifié d'instrumental ; et une dimension négative dans laquelle les acteurs se trouvent obligés de maintenir la relation en raison des coûts trop élevés et des pénalités de l'abandon de la coopération ou du projet. C'est l'engagement continu, on parle aussi de situation bloquée ou de *locked-in commitment* et aussi d'engagement à froid (*cold commitment*) ou de « *cognitive-continuance* » (KANTER, 1968) ou encore « *continuance commitment* » puisqu'il s'agit d'une motivation

cognitive et instrumentale et l'évaluation rationnelle du coût de défection. De nombreux facteurs peuvent contribuer au développement de *lock-in commitments*, en général c'est parce que des investissements irrécupérables (en actifs spécifiques à la relation) ont été faits et la relation se poursuit pour ne pas perdre ces investissements. Ces investissements peuvent être aussi bien constitués de temps, d'énergie, d'émotions que de savoir et de ressources financières avec donc une dimension économique et une dimension non-économique.

Les acteurs peuvent aussi se trouver dans des situations de surenchère ou escalade : contrairement à ce que l'on pourrait croire intuitivement, plutôt que de reconnaître leurs erreurs, dans des certains cas, les acteurs font des investissements supplémentaires sur des projets visiblement voués à l'échec. Ils tentent ainsi de justifier un comportement passé et ils courent aussi le risque d'en augmenter les conséquences négatives (*escalation of commitment*, STAW, 1976)⁹³. L'escalade de l'engagement peut aussi venir d'un biais collectif lorsque les acteurs qui sont engagés dans un projet ont une forte croyance dans le succès de ce projet. L'escalade est poussée par une croyance collective qui a tendance à s'auto-entretenir du fait de biais cognitifs, de facteurs émotionnels et de phénomènes de groupe. Par la suite le développement se poursuit en dépit d'informations négatives (ROYER, 1999)⁹⁴

L'engagement basé sur l'obligation, ou engagement normatif est un autre aspect de l'engagement cognitif qui implique une autre formulation de l'évaluation : est-il moralement correct de poursuivre la relation ou non ? Il met en jeu des motivations internes comme le sens du devoir et le sentiment d'accomplissement (terminer ce que l'on a commencé) et des motivations externes que sont les pressions sociales, les normes culturelles, les conventions et aussi les lois. L'individu se sent moralement obligé de poursuivre la relation.

« Employees with strong affective commitment remain because they want so, those with strong continuance commitment remain because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they ought to do so » (ALLEN & MEYER, 1990, 3)⁹⁵

⁹³ Barry M STAW, 1976 . "Knee-deep in the big muddy : a study of escalating commitment to a chosen course of action". *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 27-44

⁹⁴ Isabelle ROYER, 1999, *La dynamique de l'escalade de l'engagement et du désengagement dans le développement de nouveaux produits*, Thèse de Doctorat, Paris Dauphine DMSP

⁹⁵ Allen N.J. & Meyer J.P.. 1990, *Journal of Occupational Psychology*, 91, 1-18

TABLEAU 1.12 - LE MODELE DE L'ENGAGEMENT

d'après ROSEBETH KANTER MOSS, 1972, MEYER & ALLEN, 1988⁹⁶, MOWDAY, PORTER & STEERS (1979)

TYPE D'ENGAGEMENT	PROCESSUS CARACTERISTIQUE DE L'ENGAGEMENT
Engagement instrumental, cognitif <i>Continuance commitment</i> (Engagement dans une organisation, un projet, ...)	Investissement
Engagement affectif, <i>cohesion commitment</i> (Engagement envers les membres)	Communion
Engagement moral ou normatif (Engagement envers des idées)	Transcendance

Enfin, il y a deux niveaux d'effet de l'engagement : un niveau *ex ante* (ou le *screening* a priori des caractéristiques) et un niveau *ex post* (ou lien / *bonding* ex post). L'engagement signifie que les parties à l'accord resserrent leurs liens par différentes actions et caractéristiques.

▪ **La littérature sur l'engagement**

La loi et l'économie abordent traditionnellement l'engagement entre les parties comme un contrat complexe. Elaborer un contrat complexe signifie que l'accord est passé entre des acteurs qui ont la capacité de voir loin dans le futur et d'avoir une idée claire des changements possibles et du coût de ces changements. Lorsque le contrat est établi, les acteurs s'en remettent aux lois, aux standards et aux solutions proposées par le système légal. La réalité n'est pas si simple et le recours à d'autres modes de gouvernance est nécessaire (WILLIAMSON, 1983). Ainsi l'économie et le droit étudient les actions d'engagement crédible (*Credible committing actions*) qui renforcent les accords (*self-enforcing agreements*) (WILLIAMSON, 1983, HART & MOORE, 1988).

De nombreux domaines de recherche s'intéressent à l'engagement et l'ont examiné selon différents points de vue, avec une considération commune : le but de l'engagement est d'établir, de développer et de maintenir des relations stables : depuis l'esprit de corps (FAYOL, 1949) ou l'esprit d'équipe et la loyauté, la cohésion (FESTINGER, SCHACHTER & BACK, 1950), l'équilibre, (ROETHLISBERGER & DICKSON, 1943, MARCH & SIMON, 1958), la volonté de coopération (BARNARD, 1938). La réalité des

⁹⁶ Meyer J.P. & Allen N.J., 1988, "Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis" *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-210

transactions entre les agents économiques démontre que la plupart des accords et des désaccords ne sont pas réglés par la justice et les règles formelles mais par d'autres procédés qui relèvent d'un « ordre privé » (*private ordering*, WILLIAMSON, 1983, p 520). Le contrat est considéré comme un cadre et les accords portent sur des systèmes de renforcement (*self-enforcing agreements*). La littérature économique examine les accords et l'engagement des acteurs selon quatre perspectives (WILLIAMSON 1983) : les *incentive compatibility* et les situations dans lesquelles les investissements effectués par l'une des parties sont reliés aux rémunérations reçues par l'autre partie ; l'économie de l'organisation interne, l'économie financière et la théorie des *self-enforcing agreements*. La littérature sociale et psychologique aborde le « *commitment* » par l'engagement des employés vis à vis de l'entreprise (BECKER 1960, par exemple). La réflexion porte sur l'influence de l'engagement des employés sur la performance de l'entreprise, la stabilité des relations d'emploi, la motivation, les attitudes citoyennes, les pratiques de recrutement, de formation, et généralement la relation entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel.

Dans le domaine financier il est traité du « *bonding* » (STIGLITZ, J.E. 1974, JENSEN & MECKLING 1976, GROSSMAN & HART 1982) dans le cadre des relations principal – agent.

▪ Engagement réel vs engagement perçu

Face à un engagement, les acteurs ont deux types de motivations : des motivations rationnelles, fondées sur des raisonnements en termes de coûts et de bénéfices économiques et des motivations psychologiques sur la base de la perception des coûts et des bénéfices. Nous sommes donc en présence d'un engagement de type « calculateur » et d'un engagement de type « affectif » avec deux niveaux d'analyse : engagement réel et engagement perçu ou coût réel et coût perçu.

Dans le cas de l'engagement calculateur (*calculative commitment*), la motivation de continuer, de poursuivre la relation vient du calcul anticipé du coût de la violation des accords ou de la fin de la coopération et de la mise en perspective avec d'autres alternatives et les bénéfices que chaque solution peut apporter aux acteurs. L'interdépendance des acteurs peut être calculée par les coûts de changement (*switching costs*) des accords qui lient les partenaires entre eux.

Les engagements sont irréversibles et non récupérables lorsque les partenaires à l'accord font preuve de leur volonté d'éliminer plusieurs choix d'action potentielle au profit de celle qui les lie entre eux. Les engagements sont à l'origine d'investissements à « fonds perdus » si les accords sont violés ou terminés, ce qui rend les options alternatives coûteuses.

Un comportement rationnel sera de ne pas agir contre les engagements pris. Si les engagements ne sont pas complètement bloqués (*binding*) les acteurs peuvent « dévier » ultérieurement avec un coût, celui des actions pour lesquelles il s'était engagé. La perception de ces coûts peut permettre de mesurer le niveau d'engagement de l'acteur. Ce modèle permet d'étendre les informations apportées par la notion d'investissement spécifiques (WILLIAMSON 1975) « ... and clarifies how costs should be described in assessing exchange » (WILLIAMSON, 1983, 522)

On peut en déduire que l'engagement a une valeur inférieure (diminuée des *switching costs*) pour les usages ou des utilisateurs autres, alternatifs par rapport à la valeur attribuée à son objet initial. D'autre part on peut initialement attribuer une valeur et/ou un coût à un engagement d'avance, puisque on peut connaître d'avance le coût de changement ou de renoncement à cet engagement.

Il apparaît ici de façon assez évidente la possibilité de poser un « pont logique » entre l'engagement calculé et la théorie des options.

▪ Engagement et options réelles

Les options réelles représentent un « *trade-off* » entre engagement et flexibilité. Les stratégies de flexibilité sont adoptées en réponse à l'incertitude et à l'instabilité. L'option de base est l'option d'attendre pour investir que l'incertitude soit surmontée. La notion d'option réelle s'applique à différentes situations qui ont fait l'objet de recherches dans le domaine financier (TRIGEORGIS, 1996) et stratégique (KOGUT, 1991, LUEHRMAN, 1998). L'engagement calculé vu sous l'angle des options réelles peut par exemple s'appliquer à la décision de faire un investissement avant d'être certain de l'existence d'un marché potentiel ou d'opportunités de développement. Ce peut être le cas d'un investissement dans le *wi-fi* : en faisant un investissement important (donc en prenant un engagement) avant que la situation soit claire, une entreprise peut décourager les concurrents et s'assurer une position de leader. Mais toutes les différentes catégories d'options réelle peuvent avantageusement s'appliquer à la réflexion sur l'engagement en général qu'il soit calculé ou affectif. Chaque option correspond à un comportement d'engagement : de l'option de reporter l'engagement à l'option de renoncer à l'investissement en cours (désengagement), ou d'abandonner en passant par l'option de changer (*switch*).

Ces options ont en effet des coûts réels, ceux de l'investissement lui même et les différents coûts de transaction et des coûts perçus ou affectifs.

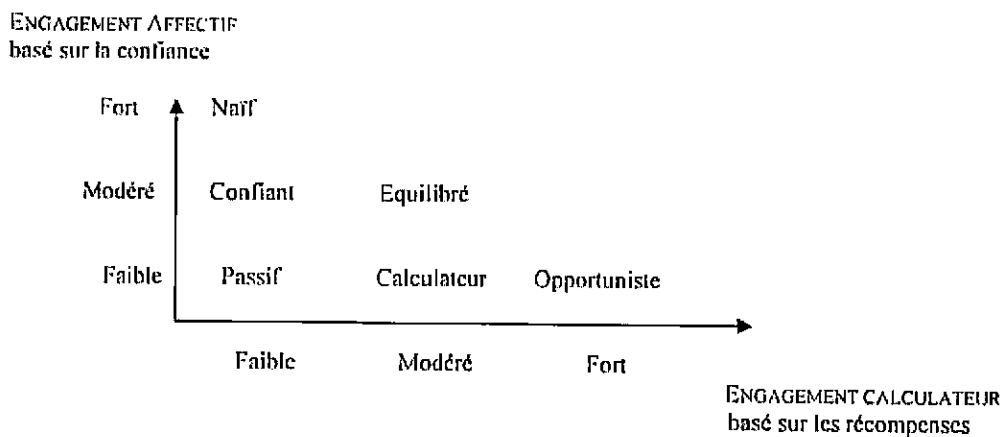
▪ La perspective affective

Le deuxième niveau d'analyse est la perspective « affective » de l'engagement avec d'une part l'aspect coûts perçus de l'engagement et du renoncement à l'engagement. Et d'autre part l'aspect émotionnel : les

partenaires peuvent avoir des motivations qui sont reliées aux sentiments de pouvoir et aux émotions des acteurs, on parle de « *power related affective commitment* ».

Les deux « versants » de l'engagement, calculateur et affectif, se conditionnent l'un l'autre et ils peuvent être difficiles à distinguer dans certains cas (VON TAYSEN, 2000, 33)

FIGURE 1.9 - LE CADRE THEORIQUE DE L'ENGAGEMENT, d'après LAMSÄ & SAVOLAINEN, 2000



Ce sont ces concepts que nous avons l'intention d'appliquer comme grille de lecture aux comportements des acteurs engagés dans les phases précoces du processus entrepreneurial.

Conclusion

Récapitulatif de la contribution des théories à la compréhension du phénomène de création d'entreprise

Nous avons distingué deux modèles fondamentaux de l'émergence et de la survie des entreprises : 1) le « modèle finance » et 2) le « modèle stratégie ». Dans le modèle finance la firme existe parce qu'elle est le lieu de création de valeur économique et financière (surtout pour les actionnaires). La logique est le profit, le passage de l'idée au *business* implique une décision de financement. La décision de financement est prise sur la base de critères rationnels d'évaluation. La théorie financière classique fournit les outils de l'évaluation financière des projets.

Depuis les années 1970, une imposante littérature a émergé pour expliquer l'existence des firmes, leurs frontières, l'organisation interne et les structures financières en termes de principes économiques. Dans le modèle « stratégie », l'organisation naît soit parce que son efficacité est supérieure à celle du marché en termes de coûts de transaction, *Transaction Cost Theory* (WILLIAMSON, 1975, 1985), soit parce qu'elle permet d'organiser efficacement les compétences et les ressources. *Competence-View* (PENROSE, BARNEY).

Nous avons ainsi une première série de réponses au pourquoi de l'existence des firmes que nous avons articulées aux modalités des interactions et des échanges entre les principaux acteurs de l'émergence des nouvelles organisations. On pourrait donc parler d'une troisième logique « organisationnelle » puisqu'elle nous a amené à examiner la création des nouvelles organisations sous l'angle des contrats formels (droits de propriété, contrats incomplets et relations d'agence) et informels (justice organisationnelle, confiance et engagement).

TABLEAU 1.13 – PRINCIPALES APPROCHES THEORIQUES ET LEUR CONTRIBUTION A LA COMPREHENSION DU PHENOMENE

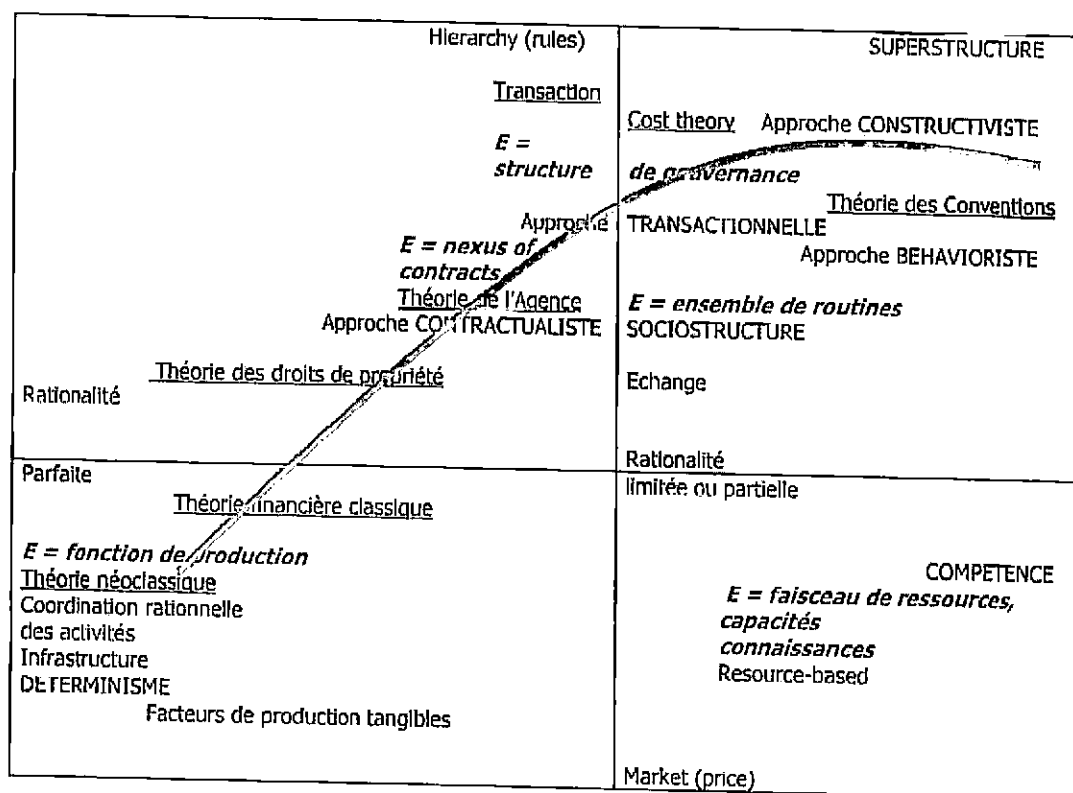
APPROCHE	THEORIE	CONTRIBUTION
APPROCHE NEO-CLASSIQUE	Théories financières Théorie des options réelles	Comportement rationnel, maximisation Evaluation du projet Décisions financières Décisions d'investissement
APPROCHE TRANSACTIONNELLE	Théorie des coûts de Transaction	Marché Hiérarchie Origine, Frontière Actifs spécifiques Opportunisme
APPROCHE COMPÉTENCE	Resource-based view Knowledge-based view	Ressources Compétences Connaissances, routines
APPROCHE CONTRACTUELLE	Théorie des droits de propriété Théorie de l'agence (normative et positive)	Structure du capital Relations et conflits principal/agent Contrats incomplets
APPROCHE « ÉQUITABLE »	Théories de la justice organisationnelle (procédurale, distributive et interactive)	Perception de la justice (<i>Perceived fairness of exchanges</i>) Confiance Engagement

Ces théories ont permis d'avancer considérablement dans la compréhension de différents problèmes importants pour les organisations. Cependant l'expérimentation, l'apprentissage, l'adaptation et tous les processus de création et d'innovation sont le plus souvent absents. En tous cas aucune réponse n'est apportée à la question de « comment » naissent les nouvelles organisations ou « d'où viennent les nouvelles organisations ? » (BIRD SCHOONHOVEN, ROMANELLI, 2001)

L'analyse micro-économique traditionnelle qui repose sur l'optimisation rationnelle des comportements individuels et leur coordination par le marché (la « logique marchande pure »), (ORLEANS, 1994, GRANOVETTER, 1985) est incomplète au moment d'aborder l'explication de l'émergence des nouvelles organisations. VEBLEN et COMMONS remettaient déjà en question l'unité pertinente d'analyse qui, pour ce courant, n'est pas l'individu mais l'institution et ils se détournèrent de l'action individuelle au profit de la « trans-action » inter-individuelle. Pour COMMONS, les comportements individuels sont

insérés dans un réseau de relations sociales et de règles qui sont économiques, juridiques et éthiques. Cependant la nouvelle économie institutionnelle reste profondément attachée au principe de la rationalité des décideurs. Et les néo-institutionnalistes sociologues remettent en cause *l'homo-economicus* : en s'inspirant de la notion de « *social embeddedness* » proposée par POLANYI, ARENSBERG et PEARSON (1957), SWEDBERG et GRANOVETTER (1992) suggèrent que l'action économique est « immergée » dans un contexte social et ne peut être expliquée par les seules motivations individuelles (BENSEDRINE et DEMIL, 1998)⁹⁷.

FIGURE 1.10 - DEFINITIONS DE L'ENTREPRISE (Panoramique des théories de l'organisation, selon leur positionnement : hiérarchie / marché et rationalité) (Entreprise = E)



D'après C. J. FOMBRUN, 1986, N. TICHY, 1983, R. TELLER 2000⁹⁸

La création d'entreprise est « immergée » dans un vaste contexte théorique économique, social, psychologique et politique et le phénomène ne ressort pas comme une discipline scientifique

⁹⁷ Jabril BENSEDRINE et Benoît DEMIL, 1998. « L'approche néo-institutionnelles des organisations » in Laroche H. & JP Nioche *Repenser la stratégie*, Paris, Institut Vital Roux, 1998

⁹⁸ Cours DEA

(VERSTRAETE, 2002)⁹⁹ mais il est de plus en plus reconnu comme un « *domaine de recherche* » à part entière depuis un certain nombre d'années. C'est ce domaine que nous allons examiner dans le but d'apporter un éclairage supplémentaire et rapproché sur les phases préliminaires et précoces de l'émergence d'une nouvelle organisation et sur les modalités des inter-actions et des transactions entre les acteurs.

⁹⁹ Thierry VERSTRAETE, *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Les Editions de l'Adreg, janvier 2002

DEUXIEME PARTIE

Entrepreneuriat : Le Passage du savoir à l'action

Introduction

La création de nouvelles organisations entre dans le champ de l'*entrepreneurship*, ou *entrepreneurism* ou *entrepreneurialism* dont la récente traduction en français est : « *entrepreneuriat* »¹. L'entrepreneuriat n'est pas un phénomène nouveau en soi (le terme entrepreneur est utilisé depuis plusieurs centaines d'années), la nouveauté réside plutôt dans la place que l'entrepreneuriat occupe dans l'économie - notre économie est devenue « entrepreneuriale » (DRUCKER, 1984)² - et la société : « *an 'entrepreneurial revolution' has spread through the world* » (MORRIS & al, 2002)³.

Les entrepreneurs font partie du processus de renouvellement qui caractérise les économies modernes et l'entrepreneuriat est reconnu comme une source majeure de croissance économique dans tous les pays. La discipline a évolué de l'*entrepreneurship*, une branche d'études en *management* qui se concentre sur la création de nouvelles entreprises et les petites entreprises, vers une « doctrine » qui reconnaît l'*entrepreneurship* comme une façon de vivre et encourage la création de richesse et de valeur pour la société par l'innovation et la créativité.

L'entrepreneuriat est au centre d'une vague de développement économique qu'il catalyse. L'entrepreneuriat participe ainsi à un changement fondamental des façons de penser l'activité économique, la vie et l'environnement. La responsabilité et les choix des individus sont mis en exergue et les petites entreprises à croissance rapide occupent le devant de la scène. L'entrepreneuriat ne concerne pas seulement la création de nouvelles organisations mais aussi les organisations existantes.

¹ On trouve aussi encore parfois le mot « *entreprenariat* »

² Peter F. Drucker "Our entrepreneurial economy" *Harvard Business Review*, 1.1.1984

³ Michael H. MORRIS, Donald F. KURATKO, Minet SCHINDEHUTTE, (2002) "*Towards Integration: understanding entrepreneurship through frameworks*", Working Paper, Sba.muohio.edu

Et pourtant, la recherche dans ce domaine est dans une phase préliminaire ou encore « pré-paradigmatique » dont les caractéristiques sont la dispersion théorique, l'existence de plusieurs écoles de pensées concurrentes, l'absence de point de départ commun et surtout le manque de consensus sur une définition (LOW & MACMILLAN, 1988, VENKATAMARAN, 1997, SHANE & VENKATAMARAN, 2000, ...).

Certes l'entrepreneuriat « réclame » son propre champ théorique depuis un certain temps mais il n'a pas encore pris forme : les différentes approches de l'entrepreneuriat (stratégie et leadership, management de la croissance, découverte et création d'idées, technologie et innovation, risque et rationalité, financement et créativité, éducation) correspondent à des théories établies : économie, finance, psychologie, sociologie, anthropologie (FILLION, 1996, FIET, 2000) et aussi philosophie, culture et économie régionale.

Chapitre 4

Le Champ théorique spécifique de la création d'entreprise.

L'identité difficile d'un domaine de recherche à la croisée de plusieurs chemins théoriques, ou : existe-t-il une théorie de l'entrepreneuriat ?

Section 4.1 Historique du champ

Les premières approches spécifiques de l'entrepreneuriat remontent aux concepts introduits par les économistes : le risque et l'incertitude (KNIGHT, 1921), la destruction créative de SCHUMPETER (1934), les services entrepreneuriaux et les opportunités productives (PENROSE, 1959).

Les chercheurs ont très tôt pris conscience du fait que pour comprendre le surgissement des nouvelles formes organisationnelles et la diversité des trajectoires d'évolution des entreprises, il est utile de privilégier les acteurs et les projets qu'ils développent individuellement ou collectivement. « *L'évolution des structures organisationnelles apparaît ainsi comme le résultat de logiques d'action qui fondent et transforment les modalités d'agencement et de contrôle des ressources et des compétences (financières, technologiques, commerciales, humaines, ...) requises pour le développement des projets productifs* » (BRECHET et DESREUMAUX, 1998).

- Il faut reconnaître à l'**Ecole Autrichienne** (Cercle de Vienne) l'importante contribution de l'introduction des individus et de l'action humaine dans l'économie et en particulier Ludwig von MISES (1881-1973), élève de BÖHM-BAWERK et à son disciple Friedrich A. von HAYEK (1899-1992). C'est dans cette lignée que l'économiste anglais de l'école « néo-autrichienne » Israel KIRZNER a introduit la notion de « découverte entrepreneuriale » : les entrepreneurs ne sont pas des agents économiques mais des individus qui sont « attentifs » (*alertness*) aux opportunités qui existent sur le marché et en exerçant cette vigilance, l'entrepreneur « ... *graps the opportunities for pure entrepreneurial profit created by temporary absence of full adjustment* » (KIRZNER, 1997, 69). Ces idées sont en opposition avec le point de vue néo-classique pour le quel les individus passifs et rationnels ont des comportements « maximisateurs » sur des marchés parfaits. Ces théories ont

longtemps considéré les organisations comme « données » et leur création comme un « *épiphénomène sans importance* » (SAMMUT, 2001). Or les organisations et les formes organisationnelles ne sont pas des réponses directes à des contraintes financières ou technologiques ou à des forces économiques. « *Apparent conflicts between some of the more recent theories of the firm – such as transaction cost theory (Williamson, 1985 ; North, 1981) and resource-based theories (Foss, 1997) – can be traced to a common failure to take account of the entrepreneur* » (CASSON, 2000) ⁴

La réalité est plus nuancée et il convient d'intégrer un certain nombre d'autres facteurs, culturels, historiques et sociaux en particulier, pour « inscrire » le phénomène dans un cadre plus large permettant l'application de grilles de lecture enrichies et surtout prendre en compte l'entrepreneur et l'entrepreneuriat.

Pour FOSS & FOSS (1999), l'économie néo-classique supprime les « marges » de manœuvre des individus ⁵ et bannit autant que possible les « paramètres libres »⁶. Ces modèles sont utiles pour comprendre l'aspect essentiel d'un phénomène mais, sans marge de manœuvre comment faire des découvertes et exploiter des opportunités ? C'est la raison pour laquelle l'entrepreneuriat est « supprimé » des théories néoclassiques. Elles ne prennent pas en compte « *the inherent propensity of agents to discover new opportunities for gain* » (FOSS & FOSS, 1999, 1)

Et pour Kirzner même dans les « nouvelles » théories contractuelles, il n'y a pas de place pour la découverte entrepreneuriale : « *... there is no room for the entrepreneurial discovery process not only in the sense that no opportunities for pure profit can possibly exist, but also in the sense that the model precludes the knightian uncertainty that might affect the characters of the individual decision* » (KIRZNER, 1999, 70).

- L'entrepreneuriat en tant que **domaine d'étude** est une discipline jeune qui a fait son apparition pour la première fois à la HARVARD BUSINESS SCHOOL en 1947. Les premières publications en entrepreneuriat sont attribuées au *Journal of Small Business Management* (1963). Plus tard, en 1974, Karl VESPER a organisé un groupe de recherche sur l'*entrepreneurship* dans l'*Academy of Management Business Policy Division* (division qui deviendra autonome en 1987). En 1975 naît l'*American Journal of Small Business* qui

⁴ Mark CASSON, 2000, "An Entrepreneurial Theory of the firm", in *Competence, Governance and Entrepreneurship*, Foss ed.

⁵ "The procedure of 'suppressing margins' means that as part of modelling the constraints that the agent face, the modeller stipulates that for some reason or another, the agent is totally prohibited from knowing or doing certain things which might not be totally inaccessible to real world decision makers" (Foss & Foss, 1999, 4)

⁶ « *... that is constraints or assumptions that had no obvious foundation in choice theory* » (Lucas 1981, cité par Foss & Foss, 1999)

deviendra *Entrepreneurship, Theory and Practice* en 1988 ; quant au fameux *Journal of Business Venturing*, il est apparu en 1985. L'entrepreneuriat est reconnu comme moteur de croissance de l'économie à la suite des recherches de David BIRCH (1987). Ces travaux relayés ensuite par ceux de KIRCHOFF (1987), REYNOLDS (depuis 1995) et ACS (1999) ont démontré que l'impact de *l'entrepreneurship* sur l'économie n'est pas seulement la création de nouvelles organisations mais la croissance de ces nouvelles organisations.

- **La recherche en entrepreneuriat** a débuté avec l'études des traits psychologiques de l'entrepreneur et a ensuite évolué vers un phénomène complexe et global qui comprend (MORRIS & SEXTON, 1996) : la création de richesse, la création d'entreprises, la création d'innovation, la création de changement, la création d'emplois, la création de valeur et la création de croissance. Les chercheurs tentent actuellement d'établir des limites, des définitions, des domaines et un consensus sur une théorie mais le problème de la légitimité demeure.

Pour qu'un domaine de sciences sociales ait une utilité, il doit posséder un cadre conceptuel qui explique et prédise un ensemble de phénomènes empiriques qui ne sont pas expliqués ou prédits par des cadres conceptuels d'autres domaines. C'est le problème de l'entrepreneuriat pour lequel il n'existe pas à l'heure actuelle un cadre conceptuel spécifique, tout au plus « l'espérance » de devenir un domaine de recherche : « *the promise of entrepreneurship as a field of research* » (Scott SHANE, S. VENKATARAMAN, 2000). Un « champ » de recherche c'est à dire un ensemble d'objets, notions et concepts étudiés par une communauté de chercheurs regroupés pour élaborer des connaissances (T. VERSTRAETE, 2002)

Section 4.2 Management *versus* entrepreneuriat

La création d'entreprise peut-elle être appréhendée par les théories et les outils du management ? Existe-t-il une différence entre le *management* et l'*entrepreneurship* ? « ... *entrepreneurship* (...) *essentially consists in doing things that are not generally done in the ordinary course of business routines* » (J. A. SCHUMPETER, 1989)⁷.

L'entrepreneuriat se situe à la frontière d'autres domaines des sciences de gestion et en particulier :

⁷ Schumpeter est généralement considéré le théoricien par excellence de l'*entrepreneurship*. La place modeste qui lui est réservée dans cette étude est à attribuer au fait que nous nous interrogeons principalement sur une séquence d'actions (*bracketing*) entre la conception et la naissance de l'entreprise avec un accent particulier sur les transactions et les relations entre deux groupes d'acteurs (*investee/investor*). le rôle clé de l'innovation est reconnu mais pas réellement utile en cette phase.

- la finance d'entreprise avec le plan de développement (*business plan*) et le contrôle de gestion ;
- la finance de marché avec l'émergence et le déboires des nouveaux marchés ; la gestion des ressources humaines et la gestion des connaissances pour le rôle clé des compétences ;
- le marketing qui présente de nombreuses interfaces (politique de positionnement, promotion) ;
- et surtout le management stratégique avec lequel la limite est la plus difficile à tracer.

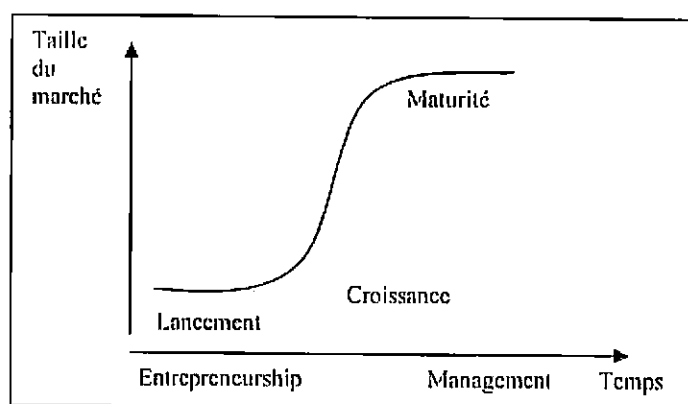
Il existe cependant une « singularité » de l'entrepreneuriat. L'acte entrepreneurial est indissociablement liée à l'idée de création de ressources alors que la gestion quotidienne correspond à l'exploitation de ces ressources. « *Entrepreneurship is the process by which individuals pursue opportunities without regard to the resources they currently control* » (STEVENSON & JARILLO, 1990) à la différence donc du management stratégique. « *Entrepreneurship is ultimately about creation and strategic management is predominantly about the process to achieve above-average performance via competitive advantage* » (G. DALE MEYER, & al. 2002) ⁸ Entrepreneuriat stratégique ou stratégie entrepreneuriale ? La découverte des opportunités, l'innovation, la créativité et la création de valeur sont au cœur des stratégies et des stratégies entrepreneuriales en particulier « *Sous l'angle de l'entrepreneuriat, la stratégie sert la réalisation de la vision de l'entrepreneur ; sous l'angle de la stratégie, la création est vue comme un moyen de prendre un avantage compétitif* » (VERSTRAETE, 2002, p. 41). Ce serait donc la personnalité et la vision de l'entrepreneur qui feraient la différence. « *Je ne sais pas si je suis un manager ou un entrepreneur* » déclarait récemment SORU, CEO de Tiscali ⁹. L'entrepreneur, qui ne suit pas un « chemin » mais qui réalise sa vision en exécutant de nouvelles combinaisons, perdrait son statut entrepreneurial lorsqu'il se contenterait de poursuivre l'exploitation de l'entreprise créée. Nous trouvons probablement sur un *continuum* qui va de l'initiative entrepreneuriale au management stratégique. L'esprit d'entreprise passant de l'entrepreneur à « l'entrepreneur » ou encore d'un « *entrepreneurial héros* » à une « équipe héroïque ». Le défi de la création d'une nouvelle entreprise réside dans le fait que les problèmes qui se présentent et les compétences pour les résoudre changent selon la phase de développement. Ainsi les compétences, les capacités et les approches de l'entrepreneur qui sont nécessaires en phase initiale peuvent ne plus être adaptées pour les phases

⁸ G. Dale MEYER, Heidi M. NECK, Michael D. MEEKS, (2002) "The Entrepreneurship-Strategic Management Interface", in *Strategic entrepreneurship*, Michael A. HITT, D. IRELAND, M. CAMP & D. SEXTON ed., Blackwell publishers.

⁹ Conférence Bocconi, *Entrepreneurs et managers*, 2002

suivantes du développement. Autrement dit, le type ou le style de « pensée » qui sert à développer et lancer une nouvelle idée n'est pas forcément efficace pour en gérer le développement et le succès. Les entrepreneurs doivent souvent faire face à une crise de « formalisation » et dans certains cas ils devront céder leur place à des managers choisis par leurs partenaires financiers.

FIGURE 2.1 - DE L'ENTREPRENEURSHIP AU MANAGEMENT



D'où l'importance de la flexibilité et de l'adaptation durant les phases précoces de la création avec la possibilité d'une conjonction entre « l'hémisphère droit et l'hémisphère gauche » du cerveau : « *If I've learned anything over the past 35 years, it is the importance of drawing from the best qualities of both entrepreneur and the professional manager. There are truly the left and right sides of the business brain, and they must harmonize in a healthy corporation* » (ROY & ELANGO, 2000) ¹⁰.

Il convient en tous cas de distinguer la logique entrepreneuriale de la logique « ingéniorale » (calcul actuariel du risque et assurance contre le risque), de la logique managériale (*risk management*) et patrimoniale (évitement du risque) (MARCHESNAY, 2001)

L'explication et la différenciation sont plus simples lorsque l'on évacue l'individu entrepreneur comme objet d'analyse pour le remplacer par l'organisation et le processus de création. Car la différence est flagrante entre l'organisation « émergente » et l'organisation « existante ». Il n'en demeure pas moins que la création d'entreprise peut se référer à un certain nombre de recherches et de théories utiles du management « ... *there are certain critical*

¹⁰ Matthew H. ROY & B. ELANGO, (2000) "The influence of cognitive make-up on the new venture success", *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 6, 1

differences between entrepreneurial work and managerial work [...] but the basic theories, methods, and ideas about managerial work ... can be productively applied to research in entrepreneurship » (GARTNER, in BIRLEY, 1993, p. 36). Cependant, du fait de son importance économique et sociale, l'entrepreneuriat « réclame » son propre « champ théorique » qui prend forme depuis quelques dizaines d'années impulsé par l'évolution de la technologie et de l'économie et par l'intérêt croissant des chercheurs et des praticiens pour le phénomène parmi lesquels cependant une définition claire n'émerge pas.

Section 4.3 Définitions et domaine de recherche

L'entrepreneuriat a de nombreuses définitions mais aucune n'obtient de consensus, ce qui ouvre la voie à de nombreuses perspectives de recherche. En l'absence d'une définition commune chaque interprétation de *l'entrepreneurship* détermine une question de recherche, un échantillon, un niveau d'analyse et ceci limite la généralisation des résultats et la réplication des études.

Les approches sont différentes selon que l'on aborde le domaine par l'entrepreneur individuel (MCCLELLAND, 1961), les comportements et les actions (GARTNER, 1988), la découvertes d'opportunités (KIRZNER, 1973), les populations de fondateurs, la croissance organisationnelle, la performance, l'impact économique.

On peut tenter la taxonomie des approches de l'entrepreneuriat suivant différents critères : ressources, opportunités, performance ou bien croissance. Le modèle *input-output* de MORRIS (1998)¹¹ permet de rassembler une grande partie de la littérature sur le sujet : les *inputs* comprennent les opportunités, les individus, le contexte organisationnel, la *business idea* unique, et les ressources ; les *outputs* du processus peuvent être une organisation viable, la création de valeur, de nouveaux produits, de nouveaux services, de processus et technologies, le profit et la croissance. Le concept d'*entrepreneurship* peut être aussi abordé en tant que phénomène sociétal et par son rôle dans les organisations et/ou le système économique, à rapprocher des idées de l'école autrichienne et néo-autrichienne selon laquelle l'*entrepreneurship* est « *the competitive behaviors that drive the market process* » (KIRZNER, 1973, 19-20).

VENKATAMARAN (1997) ET SHANE & VENKATAMARAN (2000) sont récemment devenus les leaders du *challenge* pour établir une identité commune au domaine de l'entrepreneuriat. Ils définissent le domaine de l'entrepreneuriat comme « *the scholarly examination of how, by whom, and*

¹¹ M.H. Morris, 1998, *Entrepreneurial intensity : sustainable advantages for individuals, organizations and societies*, Westport, CT Quorum

with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated and exploited” (VENKATAMANRAN, 1997). Par conséquent le domaine comprend l'étude des sources d'opportunité, les processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation d'opportunités et les individus qui découvrent, évaluent et exploitent celles-ci (SHANE & VENKATAMARAN, 2000, 218) ¹²

Cette tentative unique de fortement démarquer l'entrepreneuriat du management et en particulier du management stratégique ne fait pas l'unanimité.

Un récent « *task force on doctoral education in entrepreneurship* » s'est rassemblé avec GARTNER, VENKATAMARAN et MEYER autour d'une définition du domaine de recherche : « *Entrepreneurship is about creation* ». L'entrepreneurship traite de la création, par conséquent le domaine de l'entrepreneurship comprend : la création de nouvelles entreprises et organisations ; la création de nouvelles combinaisons de biens et de services, de méthodes de production, de marchés et de *supply chains* ; la reconnaissance et l'exploitation de nouvelles opportunités ou d'opportunités déjà existantes ; et les procédés cognitifs, les comportements et les modalités d'action pour exploiter ces opportunités. La recherche en *entrepreneurship* peut varier en fonction du contexte auquel elle s'applique : nouvelles entreprises et organisations, firmes existantes, entreprises familiales, franchises et nouvelle activité entrepreneuriale à l'international (MEYER, VENKATAMARAN, GARTNER, 1999) ¹³.

L'entrepreneuriat traite avant tout de la création de nouvelles organisations (GARTNER, 1988) dans un contexte d'incertitude (au sens de KNIGHT).

Notre propos n'est pas ici de nous interroger sur l'entrepreneuriat en tant que champ théorique *per se* ni sur la légitimité comme discipline scientifique ou domaine de recherche distinct des théories du management. Nous reconnaissons simplement qu'une légitimité « scientifique » du champ permettrait un encadrement plus simple des investigations dont une partie se trouve être par conséquent exploratoire avec les effets que cela comporte sur la méthodologie dans ce domaine. Nous nous intéressons au processus de création d'entreprise, phénomène qui se situe au croisement de plusieurs domaines théoriques principalement économique et sociologique. Il peut être abordé par (ou au croisement de/cross fertilization) la finance (MC GRATH, *value creation via real options*), le comportement organisationnel et la *behavioral theory* (GARTNER, *new venture creation*) et le management

¹² Scott Shane & S. Venkatamaran, The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 2000, vol 25, n. 1, 217-226

¹³ MEYER, VENKATAMARAN, GARTNER, 1999, Task force on doctoral education in entrepreneurship, Domain of Entrepreneurship Research, Draft as december 18, 1999

stratégique (SANDBERG, *new venture strategy*). Nous intéressons essentiellement à la création de nouvelles entreprises. L'angle théorique que nous choisissons est celui des sciences de gestion car ... « *les sciences de gestion sont les mieux placées pour offrir à l'entrepreneuriat son potentiel d'expression* » (VERTRAETE, 2002, p.14).

Section 4.4 Comment naissent les nouvelles organisations ?

La création d'entreprise est étudiée depuis quelques dizaines d'années par différentes disciplines et au travers de différentes approches souvent influencées par les théories classiques pour lesquelles la question de l'entrepreneuriat est simple. Les activités de création d'entreprise ont lieu en tant que manifestation de la maximisation rationnelle du profit lorsque les conditions économiques sont favorables : disponibilité du capital, du travail et de la technologie, mobilité des facteurs de production et accès aux marchés (*Transaction Cost Theory* et *Resource Based View*). D'un point de vue social, les choses semblent plus complexes et les chercheurs de différents domaines sociologiques voient l'entrepreneuriat profondément « encasté » dans les sociétés et les cultures. Les recherches dans ce domaine prennent en considération les interactions entre de nombreux facteurs économiques et non économiques tels que les normes culturelles, les croyances, les relations de classe, l'action collective, l'intervention de l'état, le contrôle, les structures organisationnelles, la solidarité limitée, la confiance, les comportements déviants et les statuts marginaux, les motivations et *need for achievement*.

On peut dégager deux approches majeures de l'étude de la création d'entreprise selon deux dimensions fondamentales : les variables systémiques et les variables acteur, ou encore un modèle macro contre un modèle micro. Pour utiliser une métaphore, on pourrait dire que pour qu'une entreprise naisse, il faut qu'une graine trouve le terrain approprié : donc certains focalisent leurs analyses sur la « graine » c'est à dire l'entrepreneur, sa personnalité et/ou ses caractéristiques sociales, d'autres vont par contre se focaliser sur le terrain (*breeding ground*) étudié soit sous l'aspect des facteurs structurels (marché, facteurs de production, classes, ethnie, action du gouvernement, etc) soit des facteurs culturels (éthique des affaires, attitude de la société envers la création d'entreprise, etc). Une troisième voie de recherche se situant dans la mise en relation entre les acteurs et la situation (A. MARTINELLI, 2001, p 45) L'action entrepreneuriale est favorisée par un ensemble de facteurs à la fois économiques comme le profit et sociaux comme le prestige, le succès, le pouvoir. (KIRTZNER, 1973) ¹⁴. Chaque

¹⁴ KIRTZNER, 1973, *Competition and entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago

situation se présentant sous l'aspect d'une structure « objective » d'opportunités économiques et une capacité « subjective » des acteurs de percevoir et d'exploiter ces opportunités.

4.4.1 La logique acteur ou fondamentaliste

Dans la logique « acteur » l'entrepreneuriat est défini comme l'action d'un individu, l'entrepreneur. « *New venturing is what an entrepreneur does* » (SHEPHERD & CROUCH, 2000).

La prédominance de l'entrepreneur comme facteur explicatif de la création d'entreprise est la plus ancienne. Elle correspond à la théorie classique (*neo-classical framework*) pour laquelle l'action économique est individualiste et a pour objectif la maximisation du profit, de la richesse pour l'entrepreneur. Les développements actuels reposent sur les arguments développés par Richard CANTILLON¹⁵ qui définissait l'entrepreneur par rapport à la prise de risque. Pendant longtemps on a considéré que l'entrepreneur était celui qui prenait le risque d'entreprendre. L'entrepreneur autrichien (Carl Menger et école autrichienne d'économistes, 1850-1870) est entrepreneur et capitaliste, un acteur dynamique. Robert TURGOT (1676) a été le premier à faire la distinction entre l'entrepreneur qui combine les facteurs de production et le capitaliste qui fournit les fonds dont il a besoin. L'analyse de l'entrepreneuriat est au centre du système théorique de J. SCHUMPETER, le théoricien de *l'entrepreneurship* excellence. Pour J. SCHUMPETER le rôle de l'entrepreneur est d'abord d'innover, et non pas de prendre des risques. L'innovation est ce qui permet au système libéral de perdurer au delà de ses contradictions grâce à la dynamique de la création-destruction: « ... l'impulsion du système provenait d'hommes de courage, d'hommes assez audacieux pour innover, tenter des expériences, parier sur l'expansion » (HEILBRONER, 1971, p 301). « ... *entrepreneurship* (...) is essentially a phenomenon that comes under the (...) aspect of leadership » (J. A. SCHUMPETER, 1989, 259). Il évoque le « *deviant individual* » (SCHUMPETER, 1934), l'entrepreneur rompt le « flux circulaire » de l'économie avec ses idées et sa vision du futur. Le terme d'entrepreneur est seulement l'un des nombreux concepts utilisés pour désigner *le leadership* et il se confond parfois avec d'autres comme capitaliste, employeur, investisseur, propriétaire, manager, producteur, *chief executive*, bourgeois, *work giver*, *profit maker*, *boss*, *businessman* et *businesswoman*. Chacun de ces aspects met en lumière une facette du *leadership* dans les organisations, mais le terme entrepreneur est le plus utilisé.

¹⁵ Murphy, Antoine E. 1986, *Richard Cantillon: Entrepreneur & Economist*, New York Oxford University Press

L'approche par l'initiative de l'individu, ou approche « fondamentaliste » de l'entrepreneuriat a servi de base à de nombreuses études sur les conditions de création des nouvelles organisations à partir des attitudes, caractéristiques personnelles et capacités des créateurs. Les premières études réalisées dans ce domaine décrivent les caractéristiques des entrepreneurs en termes socio-démographiques et de motivation pour parvenir à définir un « profil type d'entrepreneur ». (S. BIRLEY, 2000). Dans la lignée de ces idées se sont développées les théories regroupées sous l'appellation de « *supply theories* ». La littérature de ce courant met l'accent sur la personnalité et les croyances des individus. Il s'agit surtout de psychologues (David MCCLELLAND, 1961, BROCKHAUS, 1982 et l'école cognitiviste américaine) qui prennent pour point de départ l'idée selon laquelle les entrepreneurs ont des caractéristiques psychologiques différentes des autres individus, ils sont plutôt rares et il en est déduit que le taux de création d'entreprise dans une société dépend directement du nombre d'individus dans cette société qui ont des traits particuliers. essentiellement le « *need for achievement* » et « *risk taking propensity* », le besoin de reconnaissance et la propension à prendre des risques.

D'autres réflexions sont étendues aux attitudes souhaitables non contraintes par les capacités (STEVENSON & JARILLO, 1990), à la propension à travailler en équipe (BURGELMAN, 1983, STARR & MACMILLAN, 1990), capacité d'innovation (HIRISCH & PETERS, 1986) à la prise d'initiative ... , à la vision stratégique ...

Dans cette perspective « ... *a new venture is a business which is typically initiated by a person with particular characteristics* ». (SHEPHERD & CROUCH, 2000)

PETERSON (1980) a probablement été le premier (ROMANELLI, 2001, p. 42) à partager la littérature entre deux grands courants la « *supply and demand theory of entrepreneurship* »

4.4.2. L'approche contingente ou situationnelle

Les théoriciens de ce courant sont essentiellement représentés par des économistes, des sociologues et théoriciens des organisations. Dans cette perspective, ce sont les conditions de l'environnement qui déterminent la création des nouvelles organisations (*demand theory*). Ces conditions peuvent être culturelles (GEERTZ 1973), la concurrence et l'innovation technologique (HANNAN & FREEMAN, 1989, SCHUMPETER, 1976, TUSHMAN & ANDERSON, 1986), la disponibilité des ressources économiques importantes ou « *magnificence* » (ex. PENNINGS, 1982). Dans cette littérature, il est entendu que chaque fois qu'une opportunité d'activité

entrepreneuriale, comme l'innovation technologique, se présente, un entrepreneur arrivera pour profiter de cette opportunité. Les conditions initiales peuvent avoir des conséquences négatives : STINCHCOMBE (1965) et la *liability of newness*. L'environnement peut être passif : « *resource dependent perspective* » (PFEFFER & SALANCIK, 1978) et avoir une influence « réactive » vis à vis de l'organisation qui cherche à contrôler les ressources. Il peut avoir un rôle actif comme dans la « *Population ecology of organizations* » (HANNAN & FREEMAN, 1977, CAROLL & HANNAN, 2001 : 291). L'environnement peut être « négocié » soit dans le cadre de renforcement de liens, d'alliances, de coopérations soit dans le cadre du contrôle interne de gestion et de la coordination par les relations d'agence.

Il existe indéniablement des contraintes systémiques qui empêchent « l'action héroïque » d'un individu. Cependant, il ne faut pas non plus « oublier » l'individu, le dissoudre dans un ordre macro-économique, le réduire à un automate réagissant aux phénomènes collectifs.

L'acte entrepreneurial est « la combinaison dans le temps de particularités multiples et complexes ».

La richesse et l'intérêt du phénomène conduit à évoluer de la dichotomie *demand / supply*, entrepreneur / environnement vers un cadre explicatif englobant plus proche de la réalité.

4.4.3 Convergence entre la logique acteur et la logique action. L'approche processuelle

« ... *the origin of entrepreneurial activity lies at the nexus of opportunity and individual differences* » (VENKATARAMAN, 1997, 123). Au cœur de l'entreprise et au fondement de son essence il y a un projet productif, un « projet » de création de valeur qui relève de la nature de l'acte entrepreneurial et de l'action organisationnelle. L'introduction de la notion de projet a une implication sur la lecture des dynamismes de la création d'entreprise qui apparaît comme l'organisation collective d'une capacité de créer de la valeur (*in a broad sense*). L'entrepreneuriat est l'action collective d'entrepreneurs et de partenaires. « *New organizations take shape from (...) collective knowledge and experience of a founding team and its advisors and investors* »

et « *le phénomène organisation apparaît (...) comme le résultat contingent et toujours provisoire de la construction d'un ordre local* » (FRIEDBERG, 1993, 11)

Le processus de création d'une organisation est un travail d'équipe. La dépendance mutuelle et les efforts collectifs ne sont pas seulement ceux des

fondateurs mais aussi de ceux qui portent un intérêt à la survie et au succès de la firme (LARSON, 1992, VAN DE VEN, 1993, BAMFORD *et al.*, 1999)

Les critères prédictifs du succès ou de l'échec est au centre du débat sur la création d'entreprise (SAPORTA 1994, COOPER, 1993). Si les critères de départ, comme les caractéristiques personnelles ou contextuelles, sont des indicateurs, des « prédicteurs » des performances futures, le modèle est aisé à styliser et commode à utiliser : identifier les critères permet de prédire le succès de l'entreprise. Nous sommes dans le cadre d'une causalité linéaire et de trajectoires de développement déterministe. « Tout est dit » au départ et l'entreprise suit un parcours de croissance prévisible. C'est la vision qui se présente probablement lorsque les actions sont rationalisées, justifiées *ex-post*. Et la plupart du temps les informations sur les entrepreneurs sont recueillies « *after the fact* » au travers de comptes rendus des *success stories*, ou simplement lorsque les entrepreneurs sont « repérés » lorsqu'ils ont embauché du personnel ou remplis des formulaires de déclaration des revenus. La réalité organisationnelle donne plutôt l'idée de l'entreprise qui « se construit en marchant ».

La création d'entreprise est un processus « apprenant », « organisant » et itératif, cohérent avec la complexité des enjeux : enchevêtrement de causalités, prise en compte du flou et de l'incertitude, conjonction de l'ordre et du désordre. L'émergence est au cœur du processus, l'émergence au sens d'un tout qui dépasse la somme des constituants individuels : la cohérence des visions, le partage de sens, l'articulation des projets individuels dans un projet commun.

Les acteurs qui présentent un intérêt pour notre recherche sont les entrepreneurs potentiels et émergents (*nascent entrepreneurs*, CARTER & al. 1996), ceux qui se trouvent au tout début du processus et dans la phase de gestation. Car c'est en ce moment là que l'on peut analyser et si possible proposer des explications sur les modèles gagnants. C'est certainement une population difficile à cerner mais nous la côtoyons quotidiennement (PSED : *the entrepreneur next door* » REYNOLDS & al. 2002). Nous nous trouvons en présence d'interactions entre les acteurs, de processus d'apprentissage, on peut assister à des changements de trajectoire et la causalité est récursive (MORIN, 1990, 115).¹⁶ Ce qui nous conduit à abandonner la vision « mécaniste » et l'approche individualiste de la création d'entreprise. Le processus entrepreneurial se déroule entre des acteurs « insérés » dans des contextes de « connexions sociales ». Leurs relations ne reposent pas seulement sur des forces économiques mais aussi sur des conventions et des rapports de confiance et d'engagement. Le projet entrepreneurial est le « bien commun » du groupe, l'action collective « *se nourrit des valeurs et des*

¹⁶ Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, ESF Editeur, Paris, 1990.

modèles du monde posés implicitement et explicitement comme références » (BRECHET, 1994). Quatre ressources sont mobilisées pour que l'action collective puisse avoir lieu : le capital humain, l'expertise ou l'expérience, les ressources financières et informationnelles et la légitimité (le projet doit atteindre un certain niveau de légitimité externe). Les ressources sont mobilisées dans le cadre de « *collective action frames* » de structures collectives : réseau existant, communauté de savoir ou d'apprentissage (CoP, *community of practice*) (COOPER & GIMENO-GASTON, 1992, MEZIAS, KUPERMAN, 2000).

Définir l'entreprise comme projet collectif d'entreprendre conduit à délaisser l'organisation pour s'intéresser aux processus de l'action collective par lesquels le projet se concrétise (*framing* et *organizing*). Dans cette perspective, *the proper unit of analysis*, l'unité de mesure du phénomène entrepreneurial n'est pas l'individu, ni l'entreprise, c'est le processus. Le processus de création d'entreprise fait partie des processus « *par lesquels sont stabilisées et structurées les interactions entre un ensemble d'acteurs placés dans un contexte d'interdépendance stratégique* » (FRIEDBERG, 1993, p. 15). L'espace d'action des acteurs est défini par l'appartenance à des « cultures » qui influent leurs capacités de choix et par des contextes d'actions qui sont les conditions matérielles et sociales étayées par des structures et des régulations englobantes (*ibid*). C'est un processus « dialectique continu » qui est construit par des individus et qui « construit » les individus. Il peut être utile en ce point d'interpeller la notion d'institution pour l'appliquer à l'organisation naissante. Le comportement individuel et organisationnel et les mécanismes institutionnels ont trois composantes complémentaires : cognitive, coercitive et normative (Typologie de POWELL et DI MAGGIO, 1983, 1991). Dans une perspective cognitive, l'institution est définie comme un ensemble d'habitudes, de pensées et de raisonnements. On doit à BERGER & LUCKMANN (1989 *The social construction of reality*) la notion de "construction sociale de la réalité" : les institutions sont le résultat d'habitudes de faire ou de penser qui passent à travers un processus d'externalisation, objectivation et internalisation. Ce qui correspond à la production d'une institution par les acteurs, puis sa perception en tant que réalité objective et enfin son intégration par le processus de socialisation. L'approche coercitive définit l'institution comme un ensemble de règles et un système de sanctions qui contraint le comportement des acteurs. Dans l'institution normative, la norme, au contraire de la règle, ne contraint pas le comportement des acteurs mais elle l'oriente. La réalité des organisations repose sur une combinaison complexe de facteurs et dans le cas de la création d'entreprise on peut suggérer que l'organisation sera d'autant plus solide qu'elle développe une synergie, un renforcement mutuel entre

plusieurs facteurs : coercitifs comme les contrats par exemple et cognitifs comme la confiance (exemple de KOENIG, 1996, appliqué aux alliances). Le niveau d'analyse se déplace de l'individu vers le processus et l'interaction. L'entrepreneuriat devient un processus d'apprentissage (*entrepreneurship as process of learning*) appréhendé comme un processus social d'interactions. Nous sommes dans la perspective d'une dynamique collective qui résulte des capacités cognitives des acteurs, capacités qui interagissent dans un système de relations « *mais aussi en prenant ce système de relations pour objet de connaissance et d'action* » (HATCHUEL, 1994)

Section 4.5 Les mythes de l'entrepreneuriat

Au cours des années un certain nombre de mythes ont pris place dans le domaine de l'*entrepreneurship* comme cela peut se produire quand la recherche est encore « à ses débuts » et que le domaine n'a pas atteint sa maturité.

- Selon les modèles explicatifs « ancrés », le point de départ de la création d'entreprise est la personnalité du « porteur » de l'idée entrepreneuriale, l'entrepreneur. La littérature récente et la réalité remettent en question ce modèle. Le mythe du « *lonely only entrepreneur* » (BIRD SCHOONDOHOVEN, 2001), de l'entrepreneur héroïque. Demander « *who is an entrepreneur is not the key question* » (GARTNER, 1988).

"In the business mythology, the entrepreneur is generally characterized as larger than life. These are cowboys (or cowgirls) who buck the ho-hum traditional business models and in the process constructs empires and amass fortunes (...) in all the hyperbole surrounding entrepreneurs, there is often a grain of truth : Virgin founder Sir Richard Branson ..." (...) illustrate just how inextricably linked the founder is to the development of the company" (M. KETS DE VRIES, 2003) ¹⁷

- Le mythe des traits caractéristiques innés : « *entrepreneurs are born not made* ». Aujourd'hui l'entrepreneuriat est reconnu comme domaine de recherche et une discipline d'enseignement : comme toutes les disciplines il a ses modèles, ses processus, ses études de cas qui permettent d'étudier le sujet et d'acquérir les compétences nécessaires pour devenir un entrepreneur. (L'économie pousse d'ailleurs nombre de jeunes diplômés à

¹⁷ Manfred KETS DE VRIES, "The entrepreneur on the couch", *Insead Quarterly*, 2003

devenir leurs propres entrepreneurs et à ne plus s'attendre au parcours classique et stable des carrières « d'antan »)

- Le mythe selon lequel les entrepreneurs sont des déviants ou des marginaux est complètement dépassé par la réalité contemporaine : les créateurs d'entreprise sont des héros, la position de « notable » n'est plus enviée, ce sont les inventeurs qui font rêver. Les entrepreneurs ne sont plus des « *social misfits* » !
- Le mythe de l'importance de l'idée rare et unique. La création d'idée et la reconnaissance d'opportunités sont un processus continu et inépuisable : les idées ne sont ni difficiles, ni rares. L'idée n'est pas véritablement le point de départ de l'acte entrepreneurial car le fait d'avoir des idées ne signifie pas que celles-ci seront transformées en *good business*. Ce qui compte c'est la capacité d'une équipe de transformer les idées en valeur « *extract the value of good ideas* » (BAGHAI & AL., 1999)
- Dans le même ordre d'idée le financement n'est pas tout : certainement un grand nombre de projets échoue par manque de fonds mais l'argent n'est pas la seule protection contre la faillite et d'autres facteurs entrent en cause.
- De même réussir une entreprise n'est pas une question de chance : la chance entre en jeu quand se rencontrent d'une part la préparation, la détermination, l'intention, le savoir et la capacité d'innovation des acteurs et d'autre part une opportunité.

Enfin :

- Le mythe de la *start-up* source d'innovation, de progrès, de création d'emplois, de valeur, etc. offre un côté « sombre », (*the dark side of entrepreneurship*) et pose des questions éthiques : à qui appartiennent les savoirs que les *start-up* utilisent pour se développer ? Est-ce que de cette façon les nouvelles organisations ne participent pas à un affaiblissement des innovations technologiques, à la défection des employés porteurs de savoirs soudainement affectés « d'entrepreneuriat chronique » (REICH, 1987), à la compétition constante et à la fragmentation qui conduisent à l'échec de stratégies à long terme ?

Le côté négatif et destructeur de l'entrepreneuriat se retrouve dans les motivations et les caractéristiques des entrepreneurs : le besoin de contrôle, le désir de succès personnel, l'optimisme excessif, le stress et le comportement face au risque. Ces caractéristiques peuvent conduire les entrepreneurs à perdre le sens des réalités, faire des erreurs de

raisonnement et de logique et prendre des décisions destructrices de valeur.

Section 4.6 L'évolution du domaine

L'intérêt pour l'entrepreneuriat est devenu universel en particulier en raison de la reconnaissance du rôle de la création d'entreprise dans la création d'emplois et de sa contribution à l'innovation et au renouveau économique. L'intérêt que l'entrepreneuriat suscite et sans précédent que ce soit auprès des chercheurs universitaires ou des hommes politiques. Les initiatives se multiplient au niveau des grandes organisations mondiales (Banque Mondiale), européennes et nationales aussi bien qu'au niveau local pour stimuler la création d'entreprise par tous les moyens. Les principales innovations dans le domaine sont représentées par :

- o La complexité du phénomène : la réalité entrepreneuriale devient « plurielle » avec de multiples modalités de création. Le « modèle entrepreneurial » est en pleine expansion sur le plan sociétal avec la diffusion de la « mentalité » entrepreneuriale, de l'esprit d'entreprendre aussi bien au niveau individuel (entrepreneur de soi-même, montée de l'entrepreneuriat féminin ¹⁸) qu'au niveau organisationnel (intrapreneuriat). Le modèle influe la structure des organisations (frontières floues, réseaux, organisations holomorphes, portefeuille de compétence, de processus) et le développement des économies ;
- o L'émergence au cours de ces dernières années d'un vaste panel de nouvelles formes de financement des initiatives économiques. Sous l'étiquette globale de *venture financing* ou *private equity* on a vu se développer les plus diverses formes d'interventions en capital de développement - du *capital venture* aux *business angels* en passant par les micro crédits - et de nombreuses nouvelles techniques financières afférentes. Cette recrudescence de formes innovatrices de financement a été à l'origine d'une prolifération de nouvelles entreprises ainsi que de la recherche universitaire dans ce domaine ;
- o L'intrapreneuriat ou entrepreneuriat à l'interne des grandes organisations et la nécessité d'implanter une « culture » entrepreneuriale dans toutes les entreprises s'est fait sentir ;

¹⁸ et en particulier, grâce aux NTCI, la montée dans les pays en voie de développement de l'entrepreneuriat féminin financé par le micro-crédit

- Les stratégies entrepreneuriales d'entrée sur les marchés ont été identifiées et étudiées : le marketing doit suivre le rythme des nouvelles approches entrepreneuriales et des activités de « niche » ;
- Il s'est développé un fort intérêt pour les initiatives entrepreneuriales des minorités (ethniques ou homosexuelles par exemple) qui semblent affronter des problèmes particuliers ;
- L'entrepreneuriat féminin occupe une place particulière en liaison aussi avec l'attitude envers la croissance. Les femmes sont souvent des entrepreneurs qui misent sur la qualité de vie plus que sur la croissance de leur entreprise. La croissance suppose souvent le recours à des financements et la perte du contrôle ce qui est incompatible avec la montée du « *life style entrepreneur* »¹⁹ ;
- Initialement focalisé sur la création *ex-nihilo* d'une entreprise par une personne physique l'entrepreneuriat décolle vers de nouvelles rationalités entrepreneuriales : comme l'essaimage (de projets, de reconversion, par externalisation, d'extraprisés ...) et le processus « repreneurial » par exemple, sans oublier les changements de génération, les successions²⁰ ;
- Enfin l'enseignement de l'entrepreneuriat est le domaine qui connaît le plus fort développement dans toutes les écoles et universités. Les centres et les écoles spécialisés sont passés d'une douzaine tout au plus voilà 20 ans à plus de 700 à présent. Cette croissance exponentielle a un effet sur la qualité des projets entrepreneuriaux et en particulier des *business plans*.

Section 4.7 Synthèse du cadre théorique de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est désormais reconnu comme un processus : le processus de création de valeur par lequel sont rassemblées des ressources uniques pour exploiter une opportunité (STEVENSON et JARILLO, 1992). Ce processus est le résultat de l'interaction de plusieurs variables dont on peut dire qu'elles correspondent chacune à un niveau d'analyse ou cadre, dans le sens de « structure conceptuelle de base » pour organiser un phénomène.

- Le premier cadre ou typologie de cadre est donc le processus entrepreneurial qui permet de répartir l'analyse par stades ou phases

¹⁹ HENRICKS (2002) *Not just a living, a business that gives you life*, Perseum Books

²⁰ Tous les dix ans en Europe, un tiers des entreprises change de propriétaire (chiffres Assolombarda)

d'évolution. Même si le processus est récursif et que les phases se chevauchent, il tend à évoluer vers une progression logique. La littérature propose de nombreuses typologies de processus entrepreneurial.

- Le deuxième cadre est représenté par l'acteur de base : l'entrepreneur. On parle de modèle de contrôle interne : c'est le domaine des stratégies de choix, des décisions initiales (*founding decisions*) avec deux éléments importants : le sens des capacités perçues qui donne la compétence entrepreneuriale et la motivation et l'attachement aux autres qui donne l'engagement dans l'acte entrepreneurial.
- Nous avons ensuite l'environnement ou les « macro-forces » qui facilitent ou contraignent le comportement entrepreneurial avec les règles du jeu et les opportunités, on parle aussi de contrôle externe.
- Les ressources. En général, en phase précoce, se sont les ressources financières qui apparaissent comme essentielles. Il ne faut pas négliger un autre aspect important : la capacité de repérer et d'utiliser de façon adéquate les ressources utiles ce qui est en soi une ressource dont dépendent la naissance et la survie de la nouvelle organisation. Le capital social ou le réseau représente une ressource importante dans le processus entrepreneurial. Les connaissances (*knowledge*) sont la ressource de base des nouvelles organisations, elles sont à l'origine de la vision et focalisées dans la *business idea*.
- La *business idea* ou concept représente une combinaison unique de ressources qui débouche sur la nouveauté d'un produit, d'un service, d'un processus, d'une forme organisationnelle ou d'une méthode d'entrée sur le marché.
- Le processus entrepreneurial a également besoin d'un contexte organisationnel dans lequel il se déroule et qui influence le type de *timing* et d'activité : ce contexte correspond à toutes les formes possibles de manifestation de l'acte entrepreneurial depuis l'entreprise individuelle créée *ex-nihilo* jusqu'aux *spinoff* en passant par la franchise et les entreprises issues des incubateurs.

TABLEAU 2.1 – SELECTION D'APPROCHES THEORIQUES
ET LEUR CONTRIBUTION A LA COMPREHENSION DU PHENOMENE

CADRE	THEORIE	CONTRIBUTION
1) PROCESSUS ENTREPRENEURIAL	<i>Transaction cost theory</i>	Marché, hiérarchie et intégration
	Ecole Autrichienne KIRZNER	Vigilance (<i>alertness</i>) Savoir
	Théories évolutionnistes	Evolution incrémentale
	Théorie béhavioriste de la firme	<i>Stakeholders</i> , " <i>satisficing</i> ", aversion pour l'incertitude et le risque et <i>slack</i>
	Apprentissage organisationnel	Apprentissage en simple boucle et double boucle
	Théorie de la complexité	Chaos, Improvisation, auto- organisation, stratégies émergentes, attracteurs étranges
	Théorie des jeux	
	Théories financières Théorie des options	
2) ENTREPRENEUR	<u>Théorie de l'agence</u>	Relations principal-agent
	<u>Justice Procédurale</u>	Perception de la justice
	Pouvoir	Intérêt personnel et sources de pouvoir
	Choix stratégiques	Locus du choix organisationnel : objectifs & domaine Décisions fondatrices <i>Garbage can model</i>
	Psychologie, psychologie cognitive	<i>Locus of control</i> <i>Need for Achievement</i> Biais et heuristiques
	Apprentissage Engagement	

**TABLEAU 2.1 – SELECTION D'APPROCHES THEORIQUES
ET LEUR CONTRIBUTION A LA COMPREHENSION DU PHENOMENE (SUITE)**

3) ENVIRONNEMENT	Ecologie des populations (Hannan & Freeman, Liability of newness (Stinchcombe, 1965)	Conditions environnementales , adaptation Sélection et inertie structurelle
	<i>Social Embeddedness</i> (encastrement social) Granovetter Réseaux	Environnement Capital social Confiance
	<i>Social Exchange theory</i>	
	Théorie de la contingence	Environnement source de variation de la performance
	<i>OR Opportunity recognition</i>	
4) RESSOURCES	<i>Resource-based theory</i> et <i>Knowledge-based view</i>	<i>Core competencies</i> , avantage concurrentiel
	Théories de l'innovation	Innovation (Schumpeter, 1936)
	Cycles de vie <i>Punctuated equilibrium theories</i>	Dichotomie innovation radicale/innovation Incrémentale

Cette panoramique des théories interpellées pour étudier la création des nouvelles organisations serait incomplète sans une définition de ces nouvelles organisations et en particulier des nouvelles formes organisationnelles qui caractérisent la nouvelle économie.

Section 4.8 Caractéristiques des nouvelles organisations

La première caractéristique des nouvelles organisations est la place accordée aux connaissances ; ce qui porte d'ailleurs à les définir en anglais comme les *knowledge-based firms*. Il n'est cependant pas possible aujourd'hui d'en donner une description circonscrite mais seulement les caractéristiques générales car « *la variété des expérimentations organisationnelles est telle, dans l'immédiat, que l'on ne peut parler d'un modèle dominant* » (A. DESRUMAUX, 2001). L'éventail est large depuis le modèle post-bureaucratique jusqu'aux quasi-organisations. La révision de la fonction

objectif des organisations et le dépassement de la dichotomie persistante et dépassée entre marché et hiérarchie conduit à une grande diversité de configurations possibles, un « bouillonnement de formes » dont il est impossible de faire l'inventaire.

Une réflexion sur ces nouvelles formes d'organisations (NFO) doit prendre ses distances par rapport à un raisonnement sur la base de formes « stylisées » forcément éloignées de la complexité du réel et doit par contre donner toute sa place à la contextualisation et au caractère instable et transitoire de ces formes d'organisation. On peut généralement considérer que les NFO sont l'expression de la recherche de solutions nouvelles aussi bien aux questions sur les frontières de l'organisation que sur ses structures et son agencement interne (et aussi son métier, sa stratégie, son image). La littérature des années 1990 converge vers la notion de réseau qui paraît pertinente au point d'être devenue une métaphore d'organisation économique. Ce qui n'est ni un modèle ni une simplification en soi puisqu'il a été répertorié au moins 40 termes pour décrire les réseaux (ou nébuleuses) (FRERY, 1996)²¹. La notion est riche mais ambiguë car tout peut être réseau : les marchés, les flux internes, les relations externes des entreprises. Les connaissances contribuent à la fois à définir les frontières de l'organisation : entre ce que l'on « sait faire » et ce que l'on « ne sait pas faire » et l'agencement interne modifié par le partage du savoir qui ne s'accommode plus de la transmission hiérarchique mais qui exige des « structures plates ».

- **Les nouvelles organisations sont prioritairement définies par le fait qu'elles sont *knowledge-based*** au sens de « pilotées par la connaissance ». Il ne s'agit pas ici de se « reposer » sur les connaissances techniques et les procédures qui correspondent à des situations simples, stables, normées. Les rigidités des procédures, des cultures et des savoirs constituent des obstacles au bon fonctionnement des NFO. Le degré de complexité accru, la diversité et l'instabilité des facteurs à prendre en compte – et en particulier des technologies et le volume et la nature des informations à traiter – nécessitent la mise en place de structures réactives et dynamiques. Les organisations doivent être plus flexibles, plus rapides, sélectives, modulaires, « agiles » ... Elles doivent être « capables » d'utiliser et de produire un ensemble de connaissances de plus en plus diversifiées et spécialisées. Connaissances (toujours au sens de *knowledge*) qu'il peut être utile de rapprocher de la notion d'interprétation et/ou de représentation (NONAKA, 1991, LORINO, 1995).

²¹ Thèse

Il faut préciser ici que le pilotage par la connaissance est rendu possible parce que les technologies de communication et d'information affranchissent les organisations de contraintes d'espace et de temps. L'évolution est particulièrement sensible lorsque l'on traite de l'intelligence économique (IE) dont les puissants mécanismes permettent la collecte et la lecture « intelligente » de l'information dans un environnement complexe.

- **Les nouvelles organisations se constituent en réponse à la complexité.** Leurs structures ne gèrent plus l'incertitude, elles l'exploitent. L'incertitude, la complexité, le hasard ne sont plus seulement des facteurs négatifs, à réduire dans les décisions et la stratégie, ce sont aussi « *la chance à saisir* » (E. MORIN, 1990).

Ces nouvelles structures sont fragiles, non pérennes, elles sont le locus de l'improvisation (WEICK, 1998) et de l'innovation, elles se présentent plus comme une étape vers de nouvelles formes d'organisation qu'organisation elles même. La métaphore la plus claire qui se présente pour illustrer ces idées est celle du passage de l'organisation « palace » ou « château-fort » vers l'image de tente, légère et flexible. (STARBUCK, 1976)²².

- **La création des nouvelles organisations a un rôle déterminant dans la « nouvelle économie » :** « *qu'une nouvelle idée, une nouvelle technique, une nouvelle équipe apparaissent et il y a fort à parier qu'elle se matérialisera bientôt sous la forme d'une entreprise, c'est à dire dans un lieu de création de valeur* » (MAITRE et ALADJIDI, 1999)²³. Et si le projet d'entreprise réussit à se concrétiser en offre et à s'intégrer aux réseaux les plus performants, le dynamisme et la créativité de ces nouvelles organisations leur permettent de conjuguer croissance et création de valeur. Le défi pour les entreprises du futur, c'est réussir la combinaison de « l'entrepreneuriat » et du savoir. « *To find successful organizational designs, companies must solve the challenges of entrepreneurialism and knowledge in tandem* ». (J. DAY ET J. WENDLER, 1998)²⁴.

Les NFO participent à la mise en place d'un nouveau cadre économique : de nouvelles organisations pour une nouvelle économie, un nouveau contexte de signification et d'action. Un nouveau contexte :

- d'expériences techniques, et nous sommes dans le cadre sectoriel de la high-tech, des technologies « foisonnantes ». Les NFO sont en étroite relation avec les milieux de la recherche, elles disposent de personnel très qualifié. Leur existence dépend de la capacité à générer continuellement des innovations car

²² STARBUCK, William Haynes, Bo L. T. HEDBERG, Paul C. NYSTROM (1976) "Camping onf seasaws: Prescriptions for a self-designing organization" *Administrative Science Quarterly*, 21, 41-65

²³ *Les business models de la nouvelle économie*

²⁴ J. DAY ET J. WENDLER, *The McKinsey Quarterly*, 1998, Number 1, pp. 4-17

- leur produits ou leurs services sont à forte valeur ajoutée et d'une durée de vie généralement courte (M. BERNASCONI, 2001)
- de relations sociales avec une montée de la personnalisation. C'est « *la revanche de l'entrepreneur* » (GODFINGER, 1994). Les transactions prennent place entre des équipes de taille réduite dont les membres se connaissent personnellement. C'est la créativité, la qualité, le savoir-faire et la réputation des équipes qui détermine la valeur de l'entreprise. Les concepts fondamentaux sont la confiance et les réseaux.
 - un nouveau contexte d'éthique avec l'évolution des repères collectifs, les contraintes de transparence et l'accès à une surabondance d'information
 - et d'autorité ou de légitimité dans un cadre de mondialisation des échanges qui offre une profusion d'opportunités.

Dans une logique dominante de la dématérialisation qui touche à tous les secteurs et « *façonne un paysage spectaculaire et déroutant, débouchant sur de nouveaux modes d'échange économique et d'organisation de l'entreprise, très différents de ceux auxquels nous a habitués l'économie traditionnelle* » (GOLFINGER, 1994, p. 14). Ce paysage « spectaculaire » est celui de l'économie de l'immatériel, de l'abondance, de l'imprévisibilité ou même du futile. C'est aussi une économie du pari et de l'échec car « *l'omniprésence de l'échec reflète la dynamique de l'abondance* ». Un pari sur le futur que partagent les entrepreneurs et ceux qui décident de financer les projets d'entreprise.

Les NFO, en particulier dans toutes les phases précoces (*early stage*), y compris la phase *start-up*, ne surgissent pas du néant. Elles sont le fruit d'un environnement favorable dans lequel se rencontrent et interagissent la recherche (de nombreuses sociétés sont issues de la recherche universitaire), des investisseurs, un marché boursier, des encouragements publics et des créateurs d'entreprise. Ces environnements propices au développement des idées (*incubating ideas*) naissent avec les nouvelles organisations et en même temps ils en structurent le développement. Le phénomène le plus intéressant à cet égard est celui des « parcs scientifiques » ou technologiques sur le modèle de la Silicon Valley. Ils se développent même en des lieux géographiques dont rien ne pouvait laisser supposer la capacité, la richesse ... et la fertilité. L'exemple du Mezzogiorno italien et le développement considérable – entre autres – de l'Etna Valley autour de Catania est symptomatique. Le rôle déclencheur du mécanisme connaissance/relation qui est légitimé (ou institutionnalisé) par le financement y apparaît clairement.

- **Enfin, les nouvelles organisations ont des besoins financiers spécifiques :** Elles se trouvent à la rencontre des innovations organisationnelles et des innovations financières. Le financement a un rôle clé car le projet

entrepreneurial est légitimé par la décision de financement. Le financement permet de transformer une idée en business, le savoir en valeur. La notion de *start-up* correspond à ce moment de rencontre, de fusion, entre l'intention (stratégique) de financement et la cristallisation de connaissances dans un projet d'entreprise.

Dans les NFO, la structure du capital ne dépend plus réellement de l'arbitrage traditionnel : fonds propres / endettement et la position de l'investisseur en capital-risque n'est pas tranchée entre participer au capital ou rester créancier de l'entreprise financée. Le financement des NFO se fait essentiellement par le « haut de bilan » en fonds propres ou quasi-fonds propres. L'objectif de l'investisseur est de réaliser des plus-values considérables, cela suppose que les modalités financières utilisées soient des titres représentatifs du capital social. Dans la réalité, les modes d'intervention sont complexes et, en général, les investisseurs optent pour plusieurs vecteurs financiers conjugués. Les modalités d'intervention sont définies dans des conventions de capital-développement : dans la phase préalable à l'investissement par des « pactes d'investisseurs » (pour les interventions en *pool*) ; dans la phase de réalisation par des « chartes de partenariat » ou des « conventions d'objectif » ; les accords peuvent aussi faire l'objet de promesses de porte-fort, de conventions unilatérales de ventes ou d'achat d'actions. Pour leur financement les NFO peuvent avoir très tôt recours aux « nouveaux » marchés financiers : « ... *en radicalisant un peu les choses, on peut admettre qu'une société puisse quasi se constituer sur le nouveau marché* » (Lamy, §860, Marchés Financiers, 1999). Et on peut citer par exemple Infonie introduite au nouveau marché français avec à peine une année d'existence.

Comme la phase qui nous intéresse est celle *early-stage*, précoce, pré-contractuelle, le moment où le projet d'entreprise passe du statut d'idée à celui de « *business* », où le savoir partagé reçoit sa légitimité économique, les grandes entreprises et les PME en développement ne seront généralement pas prises en considération. Notre analyse portera essentiellement sur les projets d'entreprise, l'amorçage, la phase de *start-up*, le début du développement. A chacune de ces séquences précoces de la création des NFO sont associés des modes de financement spécifiques.

Les nouvelles organisations, celles de création plus récente, ont besoin essentiellement de connaissances pour démarrer comme c'est le cas par exemple dans l'*e-business*. Dans le passé la création de nouvelles entreprises donnait surtout lieu à un processus de réplique de connaissances et de routines, aujourd'hui les parcours de réalisation et d'apprentissage sont de loin très différents. Ce qui a des implications sur les idées entrepreneuriales, sur la vision de l'entreprise, sur les modalités de fonctionnement et sur les modèles de développement. Les phases précoces de la création des nouvelles

organisations présentent par conséquent un intérêt particulier et c'est sur cette phase du processus que porte notre analyse et notre réflexion.

Chapitre 5

Création d'entreprise, approche par le processus : Le passage du savoir à (l'engagement dans) action

Nous partons de l'idée que l'entrepreneuriat n'est pas un état : nous sommes en présence d'un processus dynamique (orientation vers le futur), interactif et itératif, heuristique, finalisé (autour d'une vision), ouvert, créateur de valeur, un processus organisant, apprenant et émergent. La complexité de l'objet analysé conduit à une variété de logiques d'investigation. A chacun des niveaux correspond une approche sensiblement différente du déroulement du processus entrepreneurial. Avec deux grandes tendances qui représentent la singularité de l'entrepreneuriat et sur laquelle la littérature a mis l'accent : d'une part l'aspect « opportunités » (reconnaissance, exploitation) et une logique économique et d'autre part l'aspect comportement (*organizational behavior*) et une logique sociale.

Nous allons dans un premier temps examiner les différentes modalités de déroulement du processus en fonction des cadres conceptuels d'approche. L'analyse met en lumière la coexistence de plusieurs processus : principalement des processus structurés et des processus non-structurés. Dans tous les processus analysés nous nous demandons quels sont les critères ou facteurs qui ont la plus forte influence sur le résultat positif du processus, sa performance, c'est à dire la naissance d'une organisation viable. Nous réalisons que - certes la performance dépend de l'interaction complexe de multiples facteurs - mais certains ont un effet de modéré à nul alors que d'autres apparaissent résolument déterminants, au positif comme au négatif. Le phénomène prend place à la croisée de deux grands faisceaux de facteurs et/ou « prédicteurs » qui correspondent à deux interprétations du processus : économique et non-économique, entre création de richesse et création de valeur.

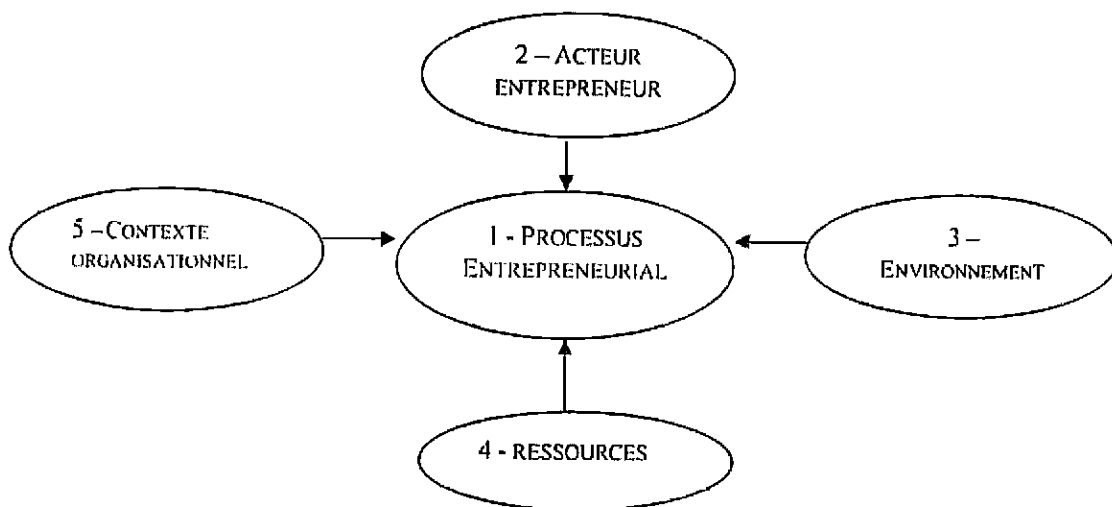
Dans la coopération entre les acteurs, la perception de la justice procédurale couplée à la recherche d'un bénéfice personnel conditionne l'échange de ressources (*credible commitment*) qui construit l'engagement irréversible et définit la naissance d'une nouvelle organisation.

Section 5.1 – Balisage du champ de recherche

Le grand nombre d'influences et d'interactions rend très difficile la définition d'un modèle simple, ce qui n'exclut pas la possibilité de développer des typologies en fonction de différents critères. L'entrepreneuriat touche de nombreuses thématiques : innovation, transfert de technologies et TIC, réseaux et alliances, incubateurs, entrepreneuriat éthique, financement, croissance, franchise, intreprenuriat, politiques gouvernementales et accompagnement, et les processus entrepreneuriaux : création *ex-nihilo*, reprises, essaimage, succession. Le phénomène est complexe à plusieurs niveaux ce qui appelle un centrage des définitions et un balisage de notre champ de recherche. Nous tiendrons compte des différents niveaux d'analyse du phénomène que nous avons identifiés par cadres conceptuels.

La création d'une nouvelle organisation est un phénomène multidimensionnel et « .. *each variable describes only a single dimension of the phenomenon and cannot be taken alone* » (GARTNER, 1985, 697). Il existe un consensus parmi les chercheurs pour aborder le problème par quatre principales dimensions : processus, acteur, environnement, nouvelle organisation. Les différentes dimensions du cadre conceptuel du processus entrepreneurial sont régulièrement assimilées à un kaléidoscope (GARTNER, 1985, SAMMUT, 2002) tant les situations possibles sont différentes, complexes et variables. C'est l'interaction des différentes dimensions du cadre conceptuel qui représente l'entrepreneuriat et qui constitue le processus entrepreneurial.

FIGURE 2.2 - ARTICULATION DES CADRES EN INTERACTION
(D'APRES GARTNER, 1985, MORRIS & AL. 2002)



5.1.1 Critères de définition

Pour GARTNER (1988) l'entrepreneuriat est la création d'organisations, le processus par lequel les nouvelles organisations émergent (« *Entrepreneurship is the creation of organizations, the process by which new organizations come into existence* ») et cela s'applique à une bonne partie de la recherche dans le domaine. On peut ajouter que «... l'entrepreneuriat est la démarche qui consiste à créer une entreprise et les capacités de l'entrepreneur à la développer » (S. BIRLEY, 2000). La nouvelle organisation est par conséquent le résultat économique de la démarche d'entreprendre.

L'action de créer peut être lue selon la logique transactionnelle hiérarchie - marché : le choix se faisant entre la vente de l'idée, de l'opportunité (marché) et son exploitation (création d'une organisation).

A partir des cadres conceptuels mis en évidence nous pouvons préciser ici que l'entrepreneuriat est un processus constitué de l'interaction d'individus (entrepreneurs et non) et de ressources, dans un environnement (d'opportunités et de menaces) et un contexte organisationnel, qui produit un concept de création de valeur (et valeurs).

Le concept de création de valeur le plus souvent considéré est la naissance d'une nouvelle organisation et c'est celui pour lequel nous optons dans le cadre de la présente recherche.

▪ Délimitation du champ de recherche

Le processus qui porte à la naissance d'une nouvelle organisation a un impact sur les caractéristiques de l'entreprise elle-même, la phase « pré-natale » a une influence décisive sur la qualité des nouvelles entreprises de par son incidence sur les parcours et les choix de croissance pour le futur.

La tentative de repérer le moment « *eureka* » où, de la rencontre de différents éléments, surgit « l'étincelle » de la création, signifie que nous allons essentiellement observer les phases précoces du processus de création d'entreprise et nous intéresser surtout à sa manifestation la plus « stylisée », la construction d'un modèle générique de la création d'entreprise « classique » : la création d'entreprise *ex nihilo*. Et cela même si l'expression peut prêter à confusion car les organisations ne naissent pas de façon spontanée « à partir de rien » : « *entrepreneurial action does not arise in a vacuum* » (SCHOONHOVEN & ROMANELLI, 2001). Les nouvelles organisations viennent de quelque part : de l'histoire d'individus, de projets, d'environnement (souvent d'autres organisations) ... leurs histoires sont rarement simples et en tous cas « encastrées » (*embedded*) dans des contextes qui dynamisent, privilégient ou contraignent le processus. Et avant de

devenir des organisations officiellement, formellement, identifiées, des entités visibles. de 'vraies' organisations, elles passent par des phases de « quasi-organisation » ou « pré-organisation » ou « proto-organisation » (KATZ, GARTNER, 1988), ou « organisations in vitro », ou « pré-lancement », « gestation » (REYNOLDS & MILLER, 1992) pour arriver enfin à la *start-up*. Ce sont ces étapes que nous étudions tout particulièrement. Dans ce but nous nous efforcerons de repérer et identifier les entreprises « naissantes » et leurs fondateurs (*nascent ventures, newly initiated but not fully launched, who have not yet surfaced in official records*, REYNOLDS et al., 1994). Cela signifie que les « *stillborn* » et les « *living dead* » (les morts nés et les morts vivants) seront aussi étudiées si possible.

Pour délimiter ce champ de recherche, la première question qui se pose est « quand le processus commence-t-il ? ». Et c'est aussi probablement la plus difficile. Le déclencheur du processus est à détecter dans « *un faisceau de causalités enchevêtrées inscrites dans une dynamique systémique* » (BRUYAT, 2001). On parle d'« *organisation émergente* » (KATZ & GARTNER, 1988). Le corollaire de ce problème est la question centrale pour construire la recherche empirique est « à partir de quand le processus est-il repérable pour le chercheur ? ». Une autre « balise » doit être posée « de l'autre côté » en répondant à la question : « quand le processus de création est-il achevé ? » qui peut aussi être formulée comme suit : « quand une entreprise commence-t-elle à exister ? ». Question qui appelle aussi son corollaire « quand peut-on parler de succès ou d'échec ? » ou encore quel est *l'outcome*, la performance du processus à prendre en compte ?

Les zones d'ambiguïté sont nombreuses lorsque l'on s'interroge sur les conditions et les décisions préliminaires à l'existence d'une entreprise. Car la naissance a lieu quand l'organisation émergente se termine alors que « ... *the starting point for our theories begins at the place where the emerging organizations ends* » (KATZ & GARTNER, 1988). En fait les théories du management s'appliquent aux organisations déjà établies et d'une dimension visible. Or, il existe une différence essentielle entre le comportement des organisations « émergentes » et celui des organisations « existantes ». La réalité nous conduit à dire avec les membres du SIRE (*Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship*) que l'entrepreneuriat n'a pas de début ni de fin : l'entrepreneuriat « émerge ». Un moment essentiel, délicat et difficile à saisir est probablement le moment où l'organisation commence à acquérir une forme d'existence autonome, quand d'organisation virtuelle qui n'existe que dans l'esprit de son(ses) créateur(s) elle se dote d'une identité. On pourrait ainsi placer le début de l'existence de l'organisation au moment où elle a établi ses frontières, c'est à dire au moment où se constitue une

distinction non seulement entre l'organisation et l'environnement mais aussi entre l'organisation et son ou ses créateurs (le moment où le cordon ombilical est coupé). On peut aussi penser à un moment symbolique, celui où le projet entrepreneurial devient une entité avec le consensus des acteurs sur un nom. Le nom (ou la marque) n'est pas seulement un ensemble d'attributs fonctionnels, il a une composante intangible et émotionnelle à associer avec « l'identité » et sert de base à une différenciation compétitive et à des relations de longue durée.

Les définitions « officielles »

La réponse juridique, la seule officielle et qu'il soit possible d'appréhender matériellement, est le moment où il est attribué un identifiant à l'entreprise (Il s'agit par exemple du numéro SIREN en France ou du numéro du *Registro delle Imprese* en Italie). Ce sont les premières informations accessibles et qui apparaissent dans les statistiques.

Au niveau européen les définitions nationales relatives à la naissance des entreprises sont très différentes et le législateur européen s'est trouvé obligé d'émettre une définition officielle commune. La Règle 2700/98 de la Commission Européenne définit la naissance « véritable » d'une entreprise en fonction des enregistrements au registre des sociétés :

« La naissance d'une société équivaut à la création d'une combinaison de facteurs de production sachant qu'aucune autre entreprise n'est impliquée dans cet événement ».

Ne figurent pas parmi les naissances d'entreprises les inscriptions résultant de fusions, de liquidations, scissions ou de restructurations de groupes d'entreprises, ni celles résultant d'un simple changement d'activité. Les nouvelles entreprises débutent une activité en partant de zéro. Il n'en demeure pas moins que chaque pays utilise des événements démographiques différents pour la déclaration d'existence et de radiation.

Ce moment est loin d'être édifiant quant à la naissance effective d'une organisation qui peut se situer en amont ou en aval de la déclaration officielle de naissance (combien de sociétés créées resteront « dormantes »).

La construction d'une identité

Ce n'est pas seulement l'identité légale qui présente cependant un intérêt. La construction de l'organisation se fait dans le contexte d'une dialogique¹, ou « dialogue » constructeur entre d'une part l'image, la vision et d'autre part l'identité, la légitimité. Il ne s'agit pas ici de la seule identité et de la seule légitimité conférée par les organismes officiels mais d'une légitimité interne

¹ « 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, 1989, BRUYAT, 1994)

et externe construite socialement. L'identité et l'image ont acquis le statut de concepts clés pour décrire et expliquer les comportements individuels et organisationnels (GIOIA, SCHULTZ, CORLEY, 2000, 63). L'identité est représentée par les caractéristiques durables, centrales et distinctives de l'organisation. L'image est par contre un concept plus large qui inclut « *the ways organization members believe others see the organization* » et comprend la perception du public. L'identité est construite au cours des processus d'interaction (au sens de WEICK, 1979) interne et externe avec les acteurs de l'environnement, le système évolue avec la relation dynamique image/identité. Dans le processus de création, l'identité se construit dans le cadre de valeurs partagées et de « *deeply embedded knowledge sets* » (LEONARD-BARTON, 1992, OLIVER, 1997, 702). L'articulation image, identité, vision relève d'une tension (créatrice) entre deux perspectives fondamentales pour la création d'entreprise : la notion d'hétérogénéité de la *resource-based view* et la pression vers l'homogénéité de la perspective institutionnelle. La source de l'homogénéité est l'intégration/ *embeddedness*, de la firme dans un contexte de relations sociales et économiques (GRANOVETTER, 1985, OLIVIER, 1997) qui confère sa légitimité au projet d'entreprise. « *Organizations conform because they are rewarded by doing so through increased legitimacy, resources, and survival capabilities* » (SCOTT, 1987 cité par OLIVER 1997). La dynamique identité-image déclenche un processus d'adhésion et de conviction dont le résultat principal est d'obtenir toutes les ressources nécessaires à la *new venture*.

Le processus entrepreneurial est donc aussi un processus « légitimant ». De façon plus prosaïque, une organisation manifeste son existence, devient visible et repérable par un « événement » économique : une première vente, un contrat, un engagement de fonds ou un engagement personnel.

Succès ou échec

Comment et où placer la notion de succès dans ce processus ? Il nous faut reconnaître qu'il n'y pas de définition convergente du succès ou de l'échec de l'acte entrepreneurial mais des « *combinatoires complexes de la réussite ou de l'échec du processus au regard des points de vues (...)* » (BRUYAT, 1994). L'acception générale du succès ou de l'échec est référée à la performance de l'entreprise créée. Mais si nous traitons ici du processus de création d'une nouvelle organisation le succès ou l'échec devrait se rapporter à l'aboutissement du processus, le démarrage effectif de l'entreprise. L'échec ne concernant plus les performances futures mais la non réalisation de l'objectif à tous les moments du déroulement du projet entrepreneurial. Du point de vue de l'escalade de l'engagement ou surenchère, on peut parler d'échec dès que le renoncement à l'engagement comportera des coûts.

Mais des réponses plus construites aux questions posées ne pourront être apportées que par l'analyse attentive des étapes du processus de création

d'entreprise depuis le déclenchement de l'acte entrepreneurial jusqu'à son aboutissement, la naissance d'une nouvelle organisation.

Section 5.2 - Analyse des processus entrepreneuriaux

Toute modalité, ou manifestation, entrepreneuriale peut être étudiée à partir de son processus, ce qui présente l'avantage de posséder une structure par essence « modélisable » composé de séquences, d'activités, de seuils et d'engagements.

Aux différents cadres conceptuels - dont l'articulation constitue le cadre intégratif du processus global de l'action entrepreneuriale - correspondent naturellement différentes logiques d'approche du phénomène. C'est ce qui nous conduit à utiliser le pluriel : le processus entrepreneurial peut difficilement être simplifié à l'extrême sans perdre son pouvoir explicatif. L'analyse des multiples processus coexistants, juxtaposés et enchevêtrés devrait contribuer à la construction de sens à partir de ce qui peut apparaître initialement comme un amalgame chaotique. La littérature et l'observation de la réalité nous permettent dans un premier temps de faire état d'un certain nombre de concepts de base. Nous avons évoqué le processus **entrepreneurial** (*integrative framework*) (1) qui demeure la principale grille de lecture et d'analyse. Le deuxième élément sont **les individus** (2), entrepreneurs et non, ce sont les « sujets humains et sociaux » qui portent les projets, les acteurs stratégiques qui participent à la création d'entreprise. Les différentes typologies d'entrepreneurs et de leurs logiques de création d'une part et d'autre part les modèles économiques adoptés correspondent à des processus. L'approche du processus est aussi différente selon quelle est abordée par le demande de ressources (côté entrepreneur) ou l'offre de ressources (capital investisseur par exemple). **Les ressources** (3) ont une importance fondamentale. Elles représentent l'articulation de base de la création d'entreprise avec les processus d'échange et d'engagement de ressources et la place essentielle des processus d'acquisition, de partage et d'exploitation des connaissances, le capital social et les ressources financières. Des individus donc, des ressources, dans un environnement, **l'approche par l'environnement** (4) conduit à examiner l'impact des conditions initiales et les processus de reconnaissance des opportunités. Les éléments précédents sont liés au processus de développement de la *business idea* en **concept entrepreneurial** (5) et ceci dans un **contexte organisationnel** (6) : les types d'organisation, les étapes de développement, le cadre juridique et managérial associés. Nous accorderons une place particulière au processus d'engagements de **ressources financières** (7) qui correspond au cadre des ressources mais dans une perspective « *supply* », offre.

5.2.1 Le cadre intégratif : le processus entrepreneurial global

Le processus est « un pont lancé dans le temps entre deux (n) états du monde (...). Il s'inscrit dans un temps de changement permanent et irréversible et repose continûment la question de la pertinence des interprétations » (LORINO, 1996). Il s'agit d'un mode de regroupement et de combinaison sociale des activités en systèmes interprétables du point de vue de la performance qui s'inscrit dans la durée. C'est un modèle d'enchaînements générateurs de valeur qui suit une logique causale. La notion de cause utilisée n'est pas ici celle classique de « cause efficiente », antécédent unique auquel est attribué la production de l'effet. La cause est multiple, « ... elle est réseau plus ou moins complexe d'antécédents, séparés dans l'espace et dans le temps, reliés par des enchaînements séquentiels ou par des interdépendances collatérales » écrit LORINO (1996) qui cite Karl WEICK : « Il n'y a d'ensemble fini simple de causes pour rien de ce qui arrive dans une organisation ». Quand aux finalités elles sont « floues et instables » mais toujours portées par le processus. Le processus n'est pas réellement une « chaîne causale » mais un flux de nature à la fois opérationnelle (une suite d'activités qui produit un *output*, un flux organisant qui débouche sur la naissance d'une entreprise) et cognitive (le processus produit des événements, et des idées, il est objet d'interprétation, production de connaissance et connaissance).

▪ Un processus organisant

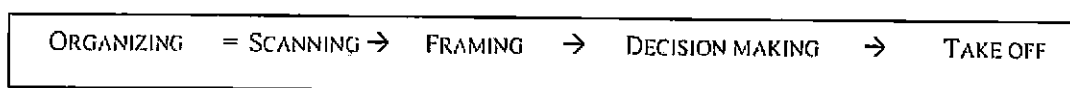
Le processus entrepreneurial est avant tout un processus « organisant », l'organisation (structure) est le résultat de l'organisation/*organisa(c)tion* (processus). L'organisation est à la fois l'art ou le processus d'organiser et les conditions ou façons d'être organisé. Le processus organisant évolue vers un état stable : l'entité. La structure qui a sa propre existence est ce qui est apparent dans l'économie. L'organisation est généralement définie sur la base d'un certain nombre de caractéristiques et de propriétés que l'on peut observer de l'extérieur, qui sont durables et constantes dans le temps et l'espace. Or il faudrait prendre en compte le fait que l'organisation est le résultat temporaire du processus organisant et « ... *it's organizing that make organizations, not the other way around* » (B. CZARNIAVSKA, 1996, 5109). Ce qui est intéressant pour notre propos c'est de passer de l'analyse des structures (l'organisation existante) aux processus (de l'émergence de l'organisation). WEICK (1969) propose une re-conceptualisation de l'*organization* et met le focus sur les processus et non plus les structures. Organiser c'est l'art de faire en sorte que des individus et des objets soient au bon endroit au bon moment. La communication et le langage ont un rôle

primordial dans « l'organisation » qui comprend la création de « scripts » et de plans d'action.

« *Dire c'est faire exister* » (Sartre, Les Mots).

L'« *enactment* » ou « enaction » (Varela) signifie « faire émerger », c'est la création de la réalité au moyen de la linguistique. Les objets sont créés par l'attention que des individus accordent à des séquences (*bracketing*). « *Labelling and metaphoric description (are) important tools of reality construction* » (CZARNIAVSKA, 1996). Le processus organisant fournit aux individus et aux organisations concernées des noms, des rôles, des identités. Grâce au langage, les individus donnent du sens à leurs actions et s'identifient en tant qu'acteurs du processus. Les négociations sont également des efforts pour trouver un sens partagé.

FIGURE 2.3 - LES PRINCIPALES SEQUENCES DU PROCESSUS ORGANISANT



Scanning, c'est à dire la recherche (d'informations) sur les opportunités et les ressources nécessaires pour les exploiter; *framing* leur transformation en *knowledge* déployé parmi les parties prenantes et en vision de structures qui permettent les prises de décision (*decision making*) et débouche sur le lancement d'une nouvelle organisation (*take off*).

L'étape de « *framing* » ou « mise en forme » représente « le passage de la vision de l'organisation à l'organisation de la vision » (BLOOMFIEL & al. 1997)². L'organisation de la vision est un processus actif de différenciation entre le « contexte » et le « contenu » « *which selectively (re)create and (re)present certain aspects of the objects they render available to the observing gaze* » (*ibid*). Ces pratiques de représentation rendent « présent » un ensemble d'informations et de faits en définissant leurs potentialités ce qui les rend « visibles » aux participants du processus organisant. Grâce à un ensemble de représentations, l'organisation devient une « entité » stable, observable, crédible car en étant « visible » elle devient « réelle ». La visibilité est signifiée par les informations structurées (*knowledge* codifié) qui sont échangées entre les acteurs. Les représentations (au sens de « *knowledge* ») sont à la base des « *unifying representational schema* » dont l'objectif est de générer l'acceptation et l'engagement des acteurs.

² Brian P. BLOOMFIEL & Theo VURDUBAKIS, (1997) « Visions of organization and organizations of vision : the representational practices of information systems development », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, 7, 639-668

Dans cette étape, le plan de développement ou *business plan* est un moyen de rationaliser les représentations, il est le passage de l'abstrait au concret, des symboles aux objets.

▪ Un processus apprenant

Le processus de création d'une nouvelle organisation est un système en reconfiguration continu qui implique l'identification d'opportunités, la mise au point de nouvelles solutions, le développement de nouvelles connaissances, leur diffusion et leur partage parmi les acteurs du processus, et enfin l'intégration des connaissances qui se transforment en compétences, en innovations et en structures. Le cycle d'apprentissage rend les processus explicites, les conceptualise comme système qui apprend dans un contexte d'innovation et de création.

Créer une entreprise, c'est avant tout déclencher ce mécanisme, cette « **danse génératrice** » (*generative dance*) entre la connaissance et l'action, la connaissance et l'organisation. « *We hold that knowledge is a tool of knowing, that knowing is an aspect of our interaction with the social and physical world, and that the interplay of knowledge and knowing can generate new knowledge and new knowing* » (COOK & BROWN, 1999). Et la distinction - entre *knowledge*, la connaissance, auquel les auteurs attribuent la caractéristique d'être abstrait et statique et *knowing* qui se réfère à l'action elle-même - nous renvoie au passage de l'*organization* à l'*organizing*. La connaissance est située sur des « boucles d'action », elle ne correspond pas à un modèle stable de l'action mais à un ensemble « *de règles et de ressources génératives (...) engagées de façon récursive dans la reproduction sociale* » (GIDDENS, 1998)³. La question que pose la création d'une organisation est en fait : comment des agents aux connaissances hétérogènes peuvent-ils se coordonner, c'est à dire partager des objectifs (échanger, produire, innover, créer) et adopter des comportements compatibles pour les atteindre ? L'ajustement des comportement des acteurs de la création passe par un processus d'apprentissage, c'est à dire une convergence des intentions ainsi que l'acquisition et la création de connaissances nécessaires à rendre les actions mutuellement cohérentes (DIBIAGGIO, 1999)

La « mise en mots » ou en récits, des projets et des stratégies constitue un mécanisme fondamental grâce auquel les idées entrepreneuriales se transmettent, se construisent, s'organisent. Les récits occupent une place importante dans les organisations en général et dans la phase de gestation des nouvelles organisations en particulier, qu'ils soient outils de communication (D. BARRY, 1998, MCDERMOTT, 1999), porteurs d'images et de métaphores (G. MORGAN, 1986), vecteurs de mythes (J. MARCH, 1999), stratégiques (D. BARRY & M. ELMES, 1997) ou structure de stratégies et de projets. Ils sont

³ « Anthony Giddens et la Théorie de la Structuration », Numéro Spécial, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 1998

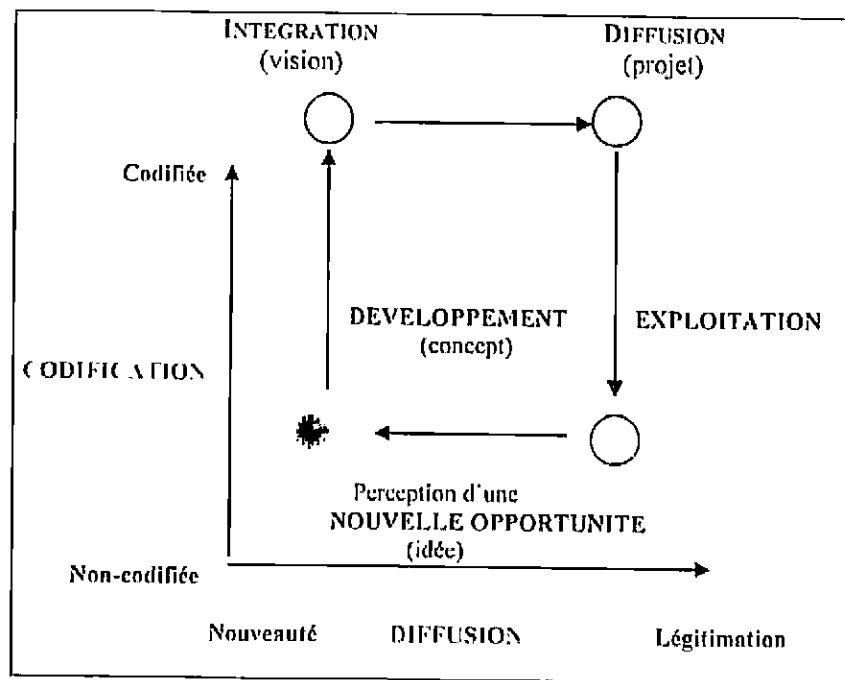
reconnus comme créateurs de sens dans les organisations (CZARNIAVSKA, 1996, ROE, 1994, BOJE, 1991, D. POLKINGHORNE, 1988, WEICK, 1995). Le récit agit tout autant sur le narrateur que sur le lecteur/auditeur, il produit une co-construction de sens. Cette fonction de co-production de sens et de *knowledge* (de connaissance et de représentations) est essentielle dans les phases précoces de l'organisation quand s'alternent et se confrontent « *reporting* » (discours factuel, historique, sens chronologique) et « *raconting* » (narration, récit fictionnel, sens logique), entre « compter » et « raconter » le savoir - et la gestion des savoirs (KM) - se place en principe de mise en cohérence, c'est la compétence qui permet de « *retrouver un fil rouge dans un contexte ambigu* » (BOUDES et CHRISTIAN, 2000).

Le fil conducteur des acteurs engagés dans le processus de création est la construction collective d'une vision grâce au partage de valeurs, de connaissances, de représentations. Cette construction est possible par le *story-telling* et le *knowledge management* qui structurent les communications. Cette architecture permet d'énacter les représentations qui évoluent au fur et à mesure de l'engagement suscité par la conviction.

Les acteurs se rencontrent sur l'intuition de valeurs partagées dans des communautés de savoir. C'est d'autant plus important que le succès des *new ventures* dépend du degré d'engagement du capital investisseur. L'apport financier est insuffisant en soi, l'investisseur apporte son *know-how* et son capital social. Par conséquent il doit connaître le secteur, le produit ou le service et leur modèle de développement spécifique. C'est le sentiment d'appartenance à un courant et le sentiment de se « reconnaître » qui permet aux acteurs de s'engager dans « le corridor » de la création. Le projet entrepreneurial est la mise en commun d'intentions de création de valeur, exprimées par la communication et l'échange de savoir.

L'organisation n'est pas seulement un contexte d'action mais elle se présente comme un ensemble de processus - soit de support soit inhibiteurs - de l'apprentissage et de la cognition.

Le processus apprenant suit un cycle de « construction de sens », c'est à dire de l'interprétation des acteurs qui transforment le savoir en actions et en performances. Le cycle est continuellement ajusté en fonction des conditions du marché, des préférences des consommateurs, des *business models* et des structures de l'industrie. Il est porté par l'attention, la motivation, l'engagement, la créativité et l'innovation. On peut aussi le voir comme le cycle d'interprétation, codification, diffusion d'après NONAKA (1994)

FIGURE 2.4 - LE PROCESSUS APPRENANT d'après I. NONAKA (1994)⁴

▪ Un processus de création de valeur

La création d'entreprise est avant tout un projet de création de valeur. Et ceci en tenant compte de la polysémie du terme car la valeur créée va de la richesse (*wealth creation*), à la valeur sociale et morale apportée au niveau individuel par la réalisation d'un projet et au niveau de la société par la contribution à la croissance. Une palette de valeurs que l'on retrouve à tous les niveaux du processus de création d'une nouvelle organisation. La création d'une nouvelles organisation est portée par une intention stratégique qui est la mise en œuvre d'une vision et la réalisation d'une mission. La « mission » de l'organisation est économique (création de richesse, réponse aux besoins de clients, enrichissement personnel) et sociale (contribution à la croissance, contribution au bien être, au sens de *welfare*, etc).

Le processus part de représentations, de référentiels communs, le partage de « valeurs » au moment des conditions préliminaires et précoces. Il passe ensuite par la communication entre les acteurs des éléments du projet, communication qui est constructrice de sens et aboutit à la création de valeur.

⁴ NONAKA, I. (1994) « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, 5,

FIGURE 2.5 - LE PROCESSUS DE CREATION DE VALEUR



Le processus entrepreneurial est donc un projet qui suppose en amont une phase d'incubation qui représente l'apprentissage et l'aide à la conception et à la mise en œuvre d'un projet viable ; une phase de prospection et de repérage d'opportunités, c'est une veille active ou « vigilance entrepreneuriale » (*alertness* au sens de KIRZNER) ; suit une phase de maturation du projet, cette phase qui va du moment où le projet prend forme à l'acte entrepreneurial est à la base du processus.

Dans la phase de communication, l'utilisation d'outils formels d'évaluation, de gestion et de planification (*business plan*) permet de réduire « *la dissonance créée par un sentiment d'impuissance face à une réalité trop complexe et imprévisible pour être gérée* » ainsi « *L'utilisation d'outils formels (...) peut servir de moyen de persuasion et de gain de temps* » (THIETART, 1993). Ils créent les conditions et le consensus permettant à l'organisation et à ses acteurs de « trouver leur voie ».

▪ Un processus émergent

La raison d'être de l'organisation est de faire « émerger » du sens des différents composants en établissant entre eux des interactions et des synergies mobilisées autour d'une finalité. Le processus entrepreneurial présente de nombreux liens de causalité réciproque, il prend en compte le flou et l'incertain, on peut parler de conjonction de l'ordre et du désordre. Le processus de création d'entreprise n'est pas un processus qui suit une causalité linéaire. L'émergence est au cœur du processus, c'est à dire que la cohérence des visions, le partage du sens, l'articulation de projets individuels dans un projet commun constitue un tout qui dépasse la somme des constituants individuels.

Le processus consiste à « faire émerger » d'un réseau dynamique de connaissances évolutives un dispositif d'échange entre les acteurs et de croisement d'idées, de perceptions et de logiques hétérogènes. « *Le processus d'élaboration du modèle est un processus cognitif d'émergence* » (GENELOT, 1995, 251), le sens émerge de l'état global du système. L'enjeu est la construction d'un système de représentation (au sens de *knowledge*, savoir, interprétation et représentation). Ce système détermine une « conscience stratégique » chez les acteurs qui s'engagent dans la construction de l'organisation.

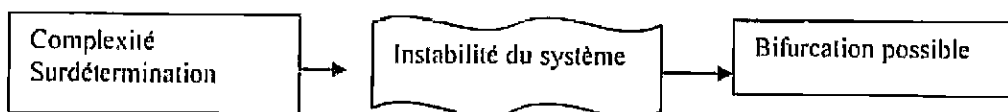
Les principes de l'émergence et de l'irréversibilité peuvent être utilement appliqués. Car les décisions et les engagements des différents acteurs⁵ engagent l'organisation dans une direction pour le futur, ces décisions et ces actions peuvent devenir irréversibles et c'est alors que l'on parle de naissance de l'organisation.

Les recherches (VAN DE VEN, 1999 ; VAN DE VEN POOLEY, 1992 ; GARUD, VAN DE VEN, 1992) ont mis en évidence que pendant la période initiale du développement d'une innovation, la relation entre les actions engagées par les innovateurs et les résultats obtenus « peut prendre des formes non linéaires » et « C'est seulement pendant la période d'achèvement du développement de l'innovation que les actions et les résultats suivent une forme périodique ordonnée. » (VAN DE VEN 1999). On peut dire de l'organisation qu'elle crée un ordre temporaire à partir du chaos (*Organization creates temporary order out of chaos*). La théorie du chaos (THOM, 1983)⁶ et la notion de dynamique non linéaire introduite par PRIGOGINE et STENGERS (1983, 1997)⁷ ont conduit les chercheurs et les praticiens à modifier leur façon de penser et ces théories ont été à l'origine d'une littérature importante qui demeure cependant « d'essence métaphorique ». Une catastrophe, le chaos, c'est, selon THOM, « un moyen de rendre compte des discontinuités » ou encore « la théorie des catastrophes consiste à dire qu'un phénomène discontinu peut émerger en quelque sorte spontanément à partir d'un milieu continu » (THOM, 1983)

La métaphore du chaos peut être utile pour comprendre l'émergence des nouvelles organisations car en ce stade de la création d'entreprise de « petites causes » sont susceptibles de provoquer le déclenchement du processus ou le renoncement.

On peut dire avec Thom, Prigogine & Senders, ...

FIGURE 2.6 – UN PROCESSUS EMERGENT



Le système se stabilise dans une première zone de cohérence, la « *fenêtre de déclenchement* »

Le processus prend place en tant que succession de séquences dont la causalité est réursive dans le cadre d'une dynamique collective – ou de

⁵ Comme investir des ressources financières, signer des contrats, faire publiquement des promesses, entrer en relation avec d'autres acteurs

⁶ René THOM (1983) *Paraboles et catastrophes*, Coll. Champs, Ed. Flammarion, Paris

⁷ Ilya PRIGOGINE, Isabelle STENGERS (1983) *Order out of chaos*, Bantam Books, New York

Ilya PRIGOGINE, Isabelle STENGERS (1997) *The end of certainty, time, Chaos and the new laws of nature*, The Free Press, New York

communauté (MEZIAS, KUPERMAN, 2000). Les acteurs évoluent dans un système contradictoire, en tension permanente entre des facteurs dynamiques et des facteurs d'inertie internes et externes. L'environnement peut exercer une pression à la conformité « *conformance pressure* » en particulier de la part de ceux qui fournissent des ressources (les investisseurs). Cependant l'avantage des organisations émergentes est leur flexibilité et leur adaptabilité qui diminuera avec le temps et la conformité pour tendre vers l'inertie.

Le processus articule des stratégies émergentes (concours de circonstances, hasard, tâtonnements, hésitations, réponses impulsives, ajustements) avec lesquelles il s'agit de « saisir » les occasions de changement et des stratégies « délibérées » dont l'approche est systématique, coordonnée, planifiée, pensée.

« La démarche rationnelle, planifiée, linéaire, prenant en compte un risque calculé (...) se combine à l'intuition, au hasard, à un processus dans lequel plusieurs acteurs agissent et interagissent, hésitent, saisissent certaines occasions, en ratent d'autres et ce de manière dynamique » (THIETART, 1993)

5.2.2 – L'approche « acteur »

La question « *qui est l'entrepreneur ?* » (« *who is the entrepreneur ?* », GARTNER) est celle qui a intéressé la recherche plus que toute autre dans le domaine de l'entrepreneuriat. L'unicité du phénomène entrepreneurial est représenté par la centralité d'un individu, l'entrepreneur, qui propulse une quantité innombrable de variables pour réaliser sa « vision ». Le processus entrepreneurial abordé avec l'approche acteur présente plusieurs alternatives selon que l'on considère : les traits caractéristiques de l'entrepreneur, le type d'entrepreneur, le modèle économique de développement ou le modèle cognitif de développement. Mais d'autres acteurs sont en grand nombre concernés par la création et le financement des nouvelles organisations. Leurs intérêts divergent ou se recoupent et chaque étape du processus nécessite de multiples décisions et négociations.

▪ Les traits caractéristiques des entrepreneurs :

Les caractéristiques le plus souvent relevées par la littérature sont celles liées aux caractéristiques personnelles et à la motivation des individus : leur comportement face au risque, à la réputation, aux intérêts stratégiques, à la richesse et la croissance. La recherche s'est efforcée de développer un profil psychologique de l'entrepreneur et de mesurer des caractéristiques comme le besoin d'accomplissement (*need for achievement*), le *locus of control* et la propension à prendre des risques (MCCLELLAND & WINTER, 1969, BROCKHAUS, 1982)

Des « prédictors » de la décision d'entreprendre ont été repérés à différents niveaux. Très simplement l'âge et le sexe donnent des informations sur le moment où les individus vont décider de lancer une nouvelle organisation ; le revenu du ménage, la situation sociale, le patrimoine familial et le statut

matrimonial ont aussi une influence sur la décision. L'origine ethnique, la communauté (mais aussi l'homophilie et les liens forts d'isolation) influencent la possibilité que les individus démarrent une affaire. Un facteur important est l'éducation "*The abundance of education and training programs available to assist start-ups attests to the influence schooling presumably has on the prevalent rate of nascent entrepreneurs*" (REYNOLDS & AL., 2002) ; et dans ce cadre les connaissances en général : la connaissance du secteur, la connaissance préliminaire de l'industrie, l'expérience professionnelle et un ensemble de compétences, de capacités et de savoirs (*know-how*) pour créer une entreprise.

La notion de « *deplacement* » (au sens de SHAPERO, 1975) contribue également à la définition de l'entrepreneur considéré alors comme un individu « déplacé », à cause de la perte de son emploi par exemple cet événement constituant alors le « *triggering event* » (Bird) ou « *precipitating event* » (Shapero).

Un autre élément important sont les valeurs, entendues comme l'esprit de sacrifice et l'importance du rôle social et de la contribution citoyenne à la vie de la communauté de l'entrepreneur.

Ces facteurs de *background* peuvent déterminer deux grands groupes de l'approche de la démarche de création d'entreprise, dans une logique « d'insertion sociale » : une démarche « opportuniste » ou « *pull* » qui à partir d'une compétence entrepreneuriale (*entrepreneurial capacity*) (capacités, éducation, motivation) permet de prendre avantage des opportunités, « *to opportunize* » (SIRE, 2002) ; et une démarche « *push* » : lorsqu'il n'y a pas de meilleure option de choix possible (par exemple l'acteur est en fin de contrat ou vient d'être licencié) on parle de nécessité entrepreneuriale (*entrepreneurial necessity*). La création est alors un moyen d'exercer pour son propre compte un savoir-faire et en retirer un revenu (SAPORTA, 1994, LETOWSKI, ANCE, 1993). "*Developing countries generally have a higher prevalence rate for necessity entrepreneurship*"⁸ (GEM, 2002)

▪ Le type d'entrepreneur. La logique de création :

Les entrepreneurs ont un certain nombre de caractéristiques en commun que la littérature reconnaît généralement comme *internal locus of control*, *high level of achievement motivation* et tolérance de l'ambiguïté, mais on ne peut pas parler pour autant d'un prototype unique d'entrepreneur (Bird, 1989). « ... *all categories of individuals (gender, age, ethnicity) are actively involved in creating new business* » (REYNOLDS and al., 2002). Il est plus utile de reconnaître l'existence de différents types d'entrepreneur.

Si on aborde le phénomène par la logique de création et la motivation on pourra être en présence de deux groupes d'entreprises nouvelles. Celles constituées selon une logique « entrepreneuriale » correspondent à la

⁸ Les pays en voie de développement ont en général une majorité d'entrepreneuriat de "nécessité"

formulation d'un véritable projet construit autour de l'adéquation produit-marché et de la mise en place raisonnée de moyens destinés à l'accomplissement de ce projet. A l'origine de la motivation d'entreprendre on peut avoir aussi le sentiment d'appartenir à une minorité, à une communauté sociale, culturelle, religieuse, ethnique, comme les juifs et les grecs dans l'Europe médiévale ou les indiens en Afrique orientale.

Miner (2000) distingue quatre types d'entrepreneurs : les *personal achievers* (motivés par l'accomplissement), les *supersalesmen* (qui construisent l'entreprise autour de la vente et des networks), les *expert idea generators* (dont le focus est l'invention et l'innovation), et les *real managers* (dont la motivation est le pouvoir et le désir de diriger). Le type d'entrepreneur peut permettre de comprendre en partie les structures de la propriété et du management de la nouvelle entreprise, il a également une influence sur le type de croissance, les choix de financement, et d'autres décisions stratégiques. On peut reconnaître cependant qu'un individu peut rentrer dans plusieurs catégories d'entrepreneur et l'information est complétée par le modèle économique de l'entrepreneur.

▪ **Types d'acteurs. Attitude envers la croissance économique**

Dans une logique d'attitude envers la croissance économique on peut distinguer "l'entrepreneur classique" et le "petit patron" (S. BIRLEY, 2000). En fonction des enjeux de la création on peut établir une distinction entre les nouvelles entreprises dont l'enjeu est la création d'emploi, ou la création de richesses, et celles dont l'objectif est seulement de fournir un revenu à l'entrepreneur. Les premières contribuent à l'enrichissement du tissu économique local et le nombre de création est un indicateur de bien être économique (DAVISSON & LINDMARK, 1993). L'enjeu peut être aussi le renouvellement du parc (selon l'approche « écologique »). Pour certains, la deuxième forme de création, les « petits patrons », artisans, petits commerçants, ne sont pas véritablement des « entrepreneurs ». On peut aussi distinguer les acteurs - entrepreneurs et investisseurs - selon leur modèle d'investissement : MORRIS & al. (2002) distinguent ceux qui recherchent un revenu de substitution ; ceux qui ont un modèle de croissance et accordent peu d'importance aux dividendes réguliers mais attendent de réaliser un gros gain en capital dans les cinq années suivantes (en cas de IPO ou de vente) ; le troisième modèle est spéculatif l'objectif étant ici de créer une société pour la vendre au plus tôt au meilleur offrant. D'autres typologies sont proposées par VESPER (1980) : typologies basées sur les stratégies d'entrée (11 types d'entrepreneurs : *solo-self* entrepreneur, constructeurs d'équipe, innovateurs indépendants, imitateurs, exploiters d'économies d'échelle, *capital aggregators*, acheteurs, artistes de l'achat et de la vente, *conglomerators*, spéculateurs et manipulateurs de valeur). SCHUMAN ET al. (1982) proposent une typologie de dix groupes (parmi lesquels les indépendants, les acheteurs, les successeurs, les franchiseurs et les franchisés, les entrepreneurs non-profit

et d'autres) qui peuvent être approchés de la typologie de GARTNER & al. (1989) (en résumé : ceux qui entreprennent pour échapper à quelque chose, ceux qui utilisent leur capital social, ceux qui achètent des firmes, ceux qui utilisent leur expertise, ceux qui ont une idée originale, ceux qui adaptent une stratégie existante). On peut donc parler de quatre grands groupes principaux : les « créateurs » qui lancent une entreprise avec un idée, un nouveau produit ou un nouveau service ; les « opérateurs » qui achètent une affaire existante, ou une franchise ; les « spéculateurs » qui ont un objectif de profit à court terme et les « héritiers » d'affaires de famille. Les « affaires de familles » sont un cas à part en ce sens que la majorité des entreprises de toutes tailles et à tous les stades de développement sont la propriété de familles. Ces modèles ont évidemment une implication sur les processus de développement de la quasi-organisation et de l'organisation et en particulier sur les modalités de financement de la création de la nouvelle entreprise : le modèle « revenu » utilisera l'économie de la famille, le modèle de croissance ou celui spéculatif impliquent plutôt appel à des partenaires et à des financiers.

▪ Les modèles basés sur l'intention

Les modèles basés sur l'intention offrent des schémas explicatifs intéressants, en particulier la théorie de l'action raisonnée – *theory of reasoned action* (TRA) (FISHBEIN & AJZEN, 1975). On se situe dans un modèle de causalité entre les attitudes et le comportement des individus. La causalité directe qui donnerait les comportements comme déterminés directement par les attitudes est considérée comme simpliste : le déterminant direct du comportement est l'intention (*behavioral intention*). L'intention est déterminée par l'attitude de l'individu envers le comportement c'est à dire un ensemble de croyances, de valeurs et de motivations. Ces idées ont été développées dans le cadre de la *theory of planned behavior*, TPB (AJZEN, 1988, 1991)

« ... recognizing that starting a business is an intentional act holds substantial implications for research » (KRUEGER, REILVY & CARSRUD, 2000) Et cela nous permet d'aborder une réponse à une question primordiale: à partir de quand l'acte entrepreneurial devient-il "repérable" ? ou plus précisément quels sont les « prédicteurs » de l'action d'entreprendre ?

Il a été constaté que les « prédicteurs » du comportement individuel et des caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur d'une part et les « prédicteurs » de situation ou d'environnement ne sont pas suffisants. Le comportement intentionnel apporte une explication sur les conditions de la prise de décision d'entreprendre avant même que prenne place la recherche d'opportunités.

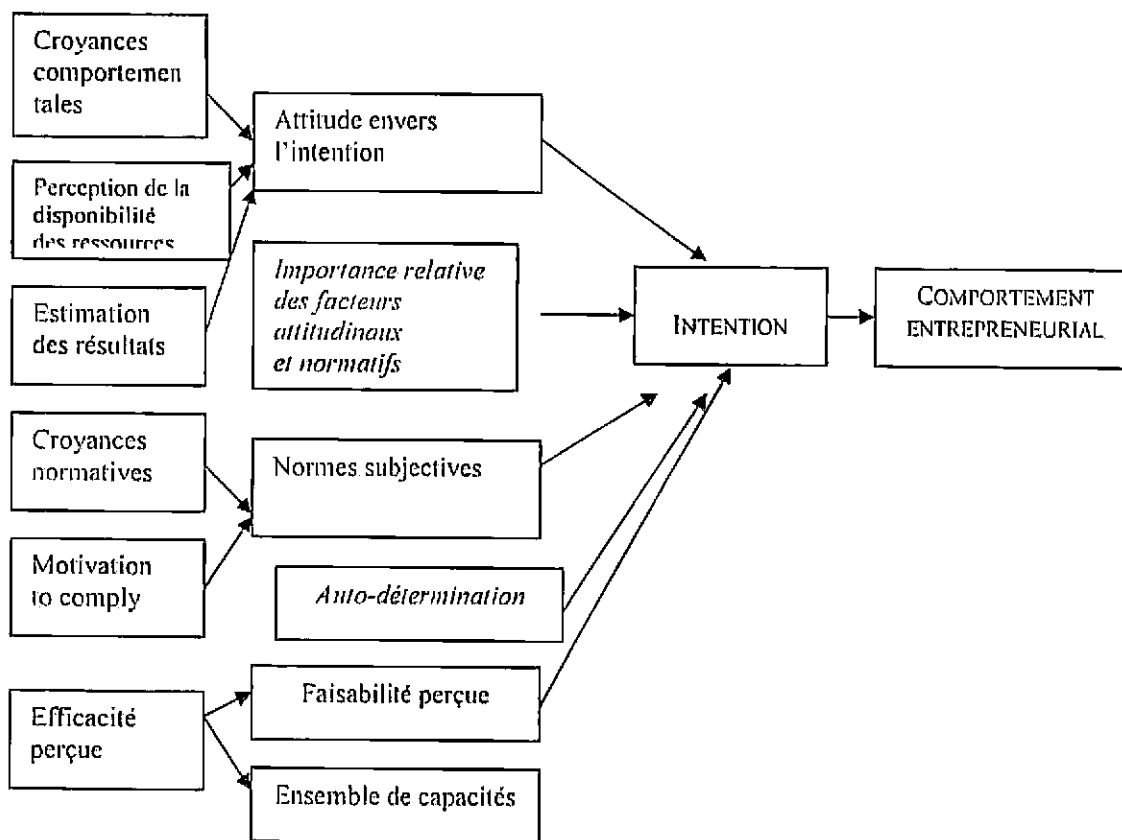
Le moment où prend forme l'intention d'entreprendre est un moment définissable, un point de départ certain au contraire du lancement d'une nouvelle entreprise qui dépend de différents facteurs imprévisibles qui

surgissent au cours de l'action, « *such as when a sudden new opportunity surfaces* » (KRUEGER et al. 2000)

Le pouvoir prédictif des intentions est d'autant plus fort qu'il reflète des tendances longues – à long terme – qui surmontent les changements de situation dans le temps.

La psycho-sociologie offre des modèles théoriques qui permettent de définir les cadres cognitifs prédictifs du comportement intentionnel. Il est particulièrement intéressant de se rapporter aux études sur les antécédents des attitudes « *...intention (...) is determined by the individual's attitude to the behavior in question and by his or her subjective norm* »⁹

Figure 2.7 – PROCESSUS BASE SUR L'IMPACT DES VALEURS ET CROYANCES SUR LES COMPORTEMENTS, D'après FISHBEIN ET AJZEN, 1975, AJZEN, 1991, BIRD, 1988, KRUEGER & A L 2000, SHAPERO & SOKOL, 1982, AUDEE, 2000



⁹ Manstead, in *Encyclopedia of the Social and behavioral sciences*, p. 909

Des variables exogènes peuvent "modérer" la relation intention – acte : par exemple un événement de la vie privée peut obliger l'individu qui a l'intention de devenir un entrepreneur de renvoyer son projet mais la tendance de fonds demeure.

« The founders' intentions determine the form and direction of an organization at its inception. Subsequent organizational success, development (including written plans), growth, and change are based on these intentions, which are either modified, elaborated, embodied, or transformed. Thus intentions affects a venture's success, here defined as the firm's survival and growth » (BIRD, 1988, p. 444)¹⁰

L'intention déclenche des stratégies conscientes ou inconscientes. On peut avoir par exemple l'activation intentionnelle ou par hasard/*random* du capital social. Une opportunité inattendue, une rencontre fortuite pourra impulser le processus sur le terrain de l'intention d'entreprendre.

Avec une restriction cependant : le fait qu'un individu ait l'intention de devenir un entrepreneur ne signifie pas qu'il aura du succès.

L'attitude est définie (EAGLY & CHAIKEN, 1993, 155) comme une tendance à évaluer une entité avec un degré de faveur ou de « *disfavor* » qui s'exprime généralement par des réponses cognitives, affectives et comportementales. Une autre approche de la relation attitude/intention/comportement est proposée par la théorie de la dissonance cognitive de FESTINGER (1957). FESTINGER démontre que les individus sont caractérisés par la nécessité de maintenir une cohérence entre leurs perceptions. Ces perceptions peuvent concerner les attitudes ou les comportements. Si les individus prennent conscience d'incohérences entre leurs perceptions, ils éprouvent ce que Festinger appelle une « dissonance cognitive », un état désagréable qu'ils doivent réduire ou éliminer.

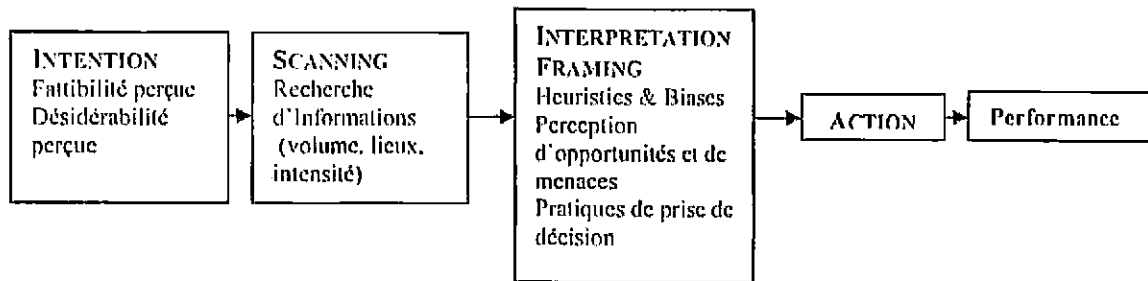
Cette théorie peut être utile pour l'explication du « passage à l'acte » entrepreneurial. Nous sommes en présence de l'intention de créer : l'idée de créer est perçue comme à la fois désirée et possible. Les acteurs portent leur attention sur la perception et la reconnaissance d'opportunités (*O.R. opportunity screening and recognition*). On a d'autre part une situation de tension qui appelle un changement (réduction de dissonances). La tension, la crise existe entre l'absence de désir de changement et celui d'entreprendre. En ce moment déjà une incohérence peut provoquer l'impossibilité de l'action et l'avortement du projet d'entreprendre.

¹⁰ [Les intentions du fondateurs déterminent la forme et l'orientation d'une organisation dès sa conception. Le succès, le développement (y compris les plans écrits), la croissance et le changement qui suivent sont basés sur ces intentions qui sont soit modifiées, adaptées et intégrées soit transformées. Par conséquent, les intentions affectent le succès d'une entreprise, succès qui est ici défini comme la survie et la croissance de l'entreprise.]

La mobilisation des ressources se produit progressivement au fur et à mesure que l'action de créer s'impose comme préférable à la situation actuelle, et préférable à un autre projet.

Pour illustrer l'influence des concepts cognitifs sur l'acte entrepreneurial on peut proposer un modèle simplifié du processus entrepreneurial :

FIGURE 2.8 - PROCESSUS BASE SUR LES CONCEPT COGNITIVISTES



▪ Les « autres » acteurs en présence

La question « *who is the entrepreneur* » n'est pas la bonne question (GARTNER) non seulement parce que d'autres éléments indispensables doivent être présents mais aussi parce que l'entrepreneur n'est pas le seul acteur sur la scène de la création d'une nouvelle organisation. De multiples acteurs internes et externes communiquent, tentent de coordonner leurs actions, ... échangent des informations, interagissent les uns avec les autres, s'influencent mutuellement et de manière dynamique Et « ... *les solutions sont le fruit d'interactions apparemment aléatoires entre acteurs* » (THIETART, 1993).

On peut intuitivement distinguer deux principaux groupes d'acteurs qui interagissent tout au long du processus entrepreneurial : les porteurs de l'idée entrepreneuriale et les porteurs de ressources pour la mettre en action. En fait on peut établir cette distinction en se référant au système utilisé pour les prises de décisions et les acteurs des négociations (*Decision Insight Inc. DII*). La recherche part de l'identification des principaux objectifs et des résultats attendus, à chaque étape du processus. Il est par ailleurs établi la liste de tous les *stakeholders*, parties prenantes au processus avec leur position (solution préférée), l'importance de l'objectif et l'influence de l'acteur sur la décision. Une matrice croisée *stakeholders* par caractéristique clé permet d'établir une typologie des acteurs :

TABEAU 2.2 - TYPOLOGIE DES ACTEURS STRATEGIQUES DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL EN FONCTION DE LEUR INFLUENCE SUR LE RESULTAT

Acteurs dont le pouvoir d'influence est <u>limité</u> <i>Followers</i>	Acteurs qui peuvent <u>provoquer</u> le résultat <i>Shapers</i>
Acteurs qui <u>n'influencent pas</u> le résultat <i>Bystanders</i>	Acteurs qui peuvent <u>consolider</u> le résultat <i>Influencers</i>

Chaque cadrant peut être rempli par une multitude de participants, de près ou de loin, au processus entrepreneurial, chacun des participants peut recouvrir l'un ou l'autre rôle selon les étapes du processus et tous peuvent être à un moment donné celui qui provoque le résultat. Chacun peut être tour à tour principal ou agent, pro-actif ou passif, entrepreneur puis employé de sa propre compagnie, ou financier puis entrepreneur et souvent omniprésent et polyvalent comme tous les acteurs des phases précoces de l'entrepreneuriat.

Mais pour reconnaître et comprendre les structures du réel sans se perdre dans les méandres de la complication, il est utile de styliser les relations et les acteurs en présence. C'est pourquoi, sans pour autant négliger ou en quelques sorte mépriser l'apport d'autres acteurs fondamentaux ou potentiels (les consultants, les incubateurs, les districts industriels, les administrations, les familles, les universités et nombre d'autres) nous choisissons les entrepreneurs et les apporteurs de capitaux.

5.2.3 L'approche contextuelle ou les processus qui prennent en compte l'environnement

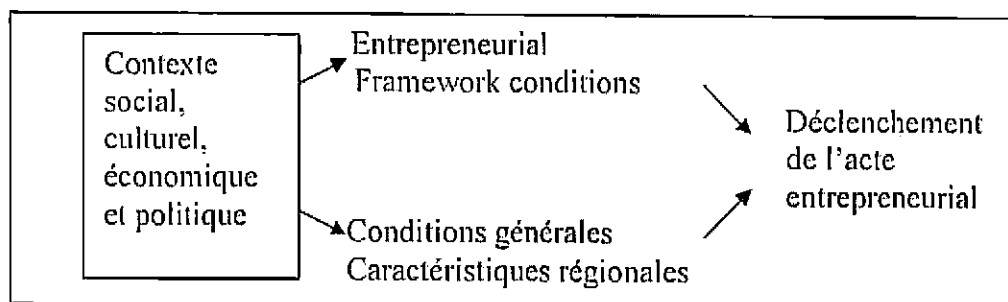
Le déclenchement de l'acte entrepreneurial a lieu à la rencontre de deux faisceaux de « drivers » : les facteurs individuels et les facteurs contextuels.

▪ **Les conditions générales, *contextual factors* :**

Les entrepreneurs n'agissent pas dans le vide : ils répondent à leur environnement. Les firmes sont intégrées (*embedded*) dans des situations sociales et institutionnelles qui sont spécifiques à la zone géographique et politique, à la culture, la religion, les réseaux, etc : accès aux organismes de recherche et de formation, existence d'incubateurs, accès aux sources de financement, et disponibilité de capital humain qualifié. Ces facteurs

contribuent à déterminer la façon dont l'innovation et les nouvelles entreprises émergent.

FIGURE 2.9 - ENSEMBLE DES CONDITIONS STRUCTURELLES DE BASE



La littérature fait état de deux courants : le déterminisme et la théorie des choix stratégiques. Dans la première perspective l'environnement représente un ensemble de conditions auquel l'organisation doit s'adapter, (HANNAN & FREEMAN, 1977 par exemple) dans la deuxième l'environnement est créé (STARBUCK & AL 1976, WEICK, 1979). On parle aussi de situations « *push* » et de situations « *pull* ». Les variables contextuelles qui influencent le processus entrepreneurial sont diverses, on relève en particulier l'influence des dimensions de régulation (politiques gouvernementales), cognitives (savoir social partagé) et normatives (systèmes de valeurs) (KOSTOVA, 1997, SCOTT, 1995, BUSENITZ, GOMEZ AND SPENCER, 2000)¹¹. Les normes sociales et culturelles représentent d'importants inhibiteurs ou promoteurs de l'*entrepreneurship*. L'attitude envers l'échec et la faillite, la tradition entrepreneuriale et le respect de l'activité entrepreneuriale « *degree to which a country's resident admire entrepreneurial activity and value creative thinking* » (BUSENITZ, 2000) sont importantes. Au regard de l'importance des ressources financières, les facteurs financiers ont un rôle considérable qu'il s'agisse des disponibilités de capitaux (*venture capital, private equity*), du coût du capital, des « *funding gap* », de la réticence des fournisseurs de capitaux, de l'ignorance des entrepreneurs, des bénéfices fiscaux pour les financiers, ou enfin de l'efficacité des marchés financiers. On peut aussi considérer les programmes *Government-sponsored* de conseil et d'assistance pour le développement de l'entrepreneuriat, les mesures de protection des investisseurs et la facilité de rassembler des ressources financières. Le poids administratif pèse sur les « *burgeoning business* », d'où l'influence sur le processus des politiques gouvernementales et le rôle du secteur public : taxes, subventions, facilités des procédures administratives, la liberté des échanges,

¹¹ Kostova, 1997, Scott, 1995, Busenitz, Gomez and Spencer, 2000, *Academy of management Review*, 2000, vol. 43, 994

les institutions, les lois, l'absence de corruption. Parmi les autres facteurs contextuels on peut citer le contexte régional ou urbain (dimension des marchés locaux) qui ont une influence positive sur l'entrepreneuriat, ainsi que la densité de la population, le taux de croissance, la flexibilité du marché de l'emploi et la proximité d'universités ; le niveau et l'intensité de la R&D et de la technologie.

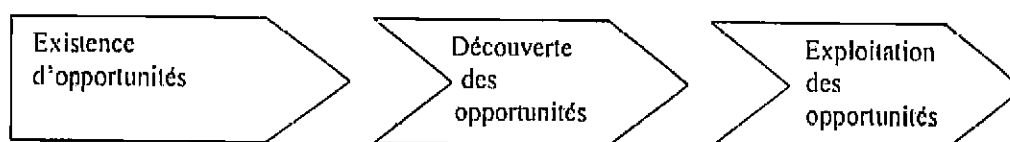
▪ Les opportunités

L'entrepreneuriat se déroule dans un environnement constitué de menaces (qui touchent particulièrement les organisations naissantes en raison de leurs faiblesses caractéristiques de la nouveauté) et d'opportunités.

Le processus entrepreneurial qui comprend toutes les fonctions, activités et actions associées avec la perception d'opportunités et la création d'organisations pour les exploiter a reçu un considérable intérêt de la part des chercheurs. Une opportunité peut être définie comme un ensemble de circonstances favorables qui détermine la nécessité d'un nouveau besoin ou de nouveaux concepts d'affaire. La reconnaissance des opportunités (*opportunity recognition*, OR) - qui est une phase essentielle du processus entrepreneurial - est la perception de la possibilité de nouveaux profits. Pour Timmons « *entrepreneurship is a way of thinking, reasoning, and acting that is opportunity obsessed, holistic in approach, and leadership balanced. At the heart of this process is the creation and/or recognition of opportunities, followed by the will and initiative to seize these opportunities* » (TIMMONS, 1999).

Et lorsqu'elles n'existent pas les opportunités peuvent être créés.

FIGURE 2.10 - PROCESSUS ENTREPRENEURIAL BASE SUR LES OPPORTUNITES :



5.2.4 L'approche par le concept ou *business model*

Le processus de reconnaissance des opportunités a une signification lorsqu'il est couplé avec une *business idea* ou un concept unique et innovant. Le processus peut être réparti sur quatre étapes (Modèle GAGLIO & TAUB, 1992): la pré-reconnaissance qui comprend des forces culturelles et sociales, la demande du marché, les facteurs environnementaux, la technologie et les compétences personnelles ; la deuxième étape est le moment « *eureka* » de découverte ; suit le développement puis la décision (poursuivre, modifier,

abandonner). Il y a d'abord l'idée, les idées de nouvelle entreprise puis le potentiel d'opportunités de nouvelle entreprise et enfin la décision de démarrer une nouvelle entreprise. L'introduction de la créativité donne un processus perfectionné : - Préparation, c'est à dire tout le *background* et l'expérience des acteurs ; - L'incubation, lorsque toutes les options et les possibilités sont envisagées et analysées ; - *Insight*, c'est le moment de reconnaissance ou « *eureka* » quand la solution se présente soudainement et spontanément ; - L'évaluation, quand les *insights* sont analysés pour leur validité ; et – élaboration, quand l'idée créative est actualisée, c'est à dire quand le processus de planification et de création de la nouvelle organisation commence. Ce processus, comme tous les processus est itératif et récursif.

La nouveauté et l'unicité du concept peut se manifester à de multiples niveaux : procédure ou système administratif, méthode de production, approche marketing ou de vente, relation clients, canaux de distribution, approche logistique, et bien sûr forme organisationnelle.

La viabilité du concept dépend de sa rentabilité économique. Le niveau de rentabilité est examiné à partir de la structure des coûts, des marges bénéficiaires escomptées, des volumes de production et de vente et du *mix* produits/services. La structure de la combinaison des résultats a une influence sur le déroulement du processus.

Les stratégies d'entrée sur le marché font partie du concept. La première stratégie, la plus simple est la création d'une nouvelle entreprise à partir d'un nouveau produit ou service ; l'entrepreneur peut aussi reproduire l'offre d'un concurrent, ou bien devenir un franchisé, ou acheter une entreprise. Ces stratégies peuvent être ou non associées avec une série d'autres éléments comme : l'exploitation d'un « *momentum* » (transfert géographique, manque d'un produit, ou utilisation de ressources inexploitées), l'incitation d'un client, ou la collaboration avec une autre entreprise (*joint venture*, licence, partage d'un marché, vente d'une division) ou encore une subvention du gouvernement ou d'un organisme ou encore un changement favorable de la loi (VESPER, 1980)

5.2.5 L'approche par les ressources

Les ressources représentent le thème central de l'entrepreneurship que SCHUMPETER définit comme la création et la commercialisation de nouvelles ressources ou « *re-combination of existing resources in a novel way that result in the formation of a firm* » (SCHUMPETER, 1934). Les tenants de la *Resource-based View* (RBV) considèrent la firme comme la combinaison d'un « *bundle* » de ressources uniques. Pour RUMELT, « *entrepreneurship is intimately connected with the appearance and adjustment of unique and*

idiosyncratic resources » (1984, 560) L'*entrepreneurship* comprend la recherche, la sélection, la négociation, l'attraction de ressources, leur combinaison et leur exploitation dans le cadre de « *business models* » modèles de croissance.

De quelle façon les ressources doivent-elles être combinées et dans quelles conditions les opportunités peuvent-elles être exploitées au mieux ? Ce sont les questions et les controverses soulevées par la TCT, (marché / hiérarchie) et toute l'approche contractuelle : le conflit d'intérêt qui a été le plus souvent invoqué pour « *expliquer les distorsions dans le choix des investissements* » et celui qui opposerait les actionnaires aux dirigeants (CHARREAUX, 2001, 29) et dans notre cas les apporteurs de capitaux propres (principal) et les entrepreneurs (agents). A ce niveau on peut parler d'approche *resource supply*, l'apport de ressources ; et d'autre part l'approche *resource demand*, ou la demande de ressources. En général les nouvelles organisations souffrent de sévères contraintes de ressources. L'approche des processus par les ressources est donc particulièrement importante. Parmi les décisions précoces qui affectent la performance et la survie d'une nouvelle entreprise, la « *resource assembly* » et la sélection des partenaires en mesure d'apporter les ressources nécessaires domine clairement.

Le problème a deux volets : il s'agit d'une part de spécifier la nature des ressources requises et d'autre part de trouver les moyens, si possible créatifs, d'obtenir ces ressources, de repérer les fournisseurs potentiels de ces ressources, choisir les bons partenaires et négocier les accords. Pour les entrepreneurs leur compétence doit être à la fois de reconnaître quelles ressources sont nécessaires et en quelle quantité et d'autre part de pouvoir anticiper quand un certain type de ressource est nécessaire pour les déployer ensuite de façon séquentielle. Concernant les types de ressources requises elles peuvent être tangibles (comme des équipements et des immeubles), relationnelles (réseaux,¹² clients, distributeurs), organisationnelles (structures, systèmes, processus), financières, intellectuelles et humaines, et technologiques (accès à des technologies particulières, brevets, licences). Deux grands groupes principaux de ressources contribuent à l'existence de l'entreprise : les ressources tangibles et les ressources intangibles. On peut distinguer les ressources en fonction de leur flexibilité, de leur liquidité et de leur durée (*durability*). Engager des ressources dans le processus entrepreneurial signifie qu'elles ne seront pas ou peu re-déployables.

¹² Les réseaux « *the most significant resource of the firm* »

TABLEAU 2.3 - LES DIFFERENTES CARACTERISTIQUES DES RESSOURCES
d'après BARNEY 1991, GRANT 1991, WENERFELD, 1990 ET TEECE, PISANO & SCHUEN, 1997

Groupe de ressource	FLEXIBILITE	LIQUIDITE	DUREE
Ressources financières	haute	Haute	haute
Ressources humaines	moyenne	moyenne	basse
Ressources physiques	basse	moyenne	basse
Ressources organisationnelles	basse	basse	moyenne
Actifs matériels, Infrastructures physiques	Basse	Spécifique au secteur	Spécifique au secteur
Savoir, compétences, culture, routines	Moyenne	Spécifique au secteur	basse
Brevets, Marques, Réputation	Basse	spécifique	basse
Produits et services	Moyenne	Haute	Basse

On peut aussi distinguer ces ressources comme *hardware* (le matériel ou les ressources tangibles), *software* (le logiciel ou les ressources intangibles et en particulier le savoir codifié) et le *wetware* qui désigne « ... ce que les économistes appellent le capital humain, autrement dit la connaissance tacite » (REGNIER, 1995, ROMER 1995)¹³

Les stratégies mises en œuvre pour obtenir ces ressources peuvent être conventionnelles comme l'achat, ou le *leasing* et le financement interne. D'autre part, l'acquisition d'actifs importants peut nécessiter le recours à différentes formes de financements externes. L'entrepreneur est souvent défini comme un individu qui crée une affaire sans posséder les ressources nécessaires pour le faire. « *Part of the entrepreneurial process involves evaluating opportunities given the resources required* » (Birley, 1985). Et les décisions ne sont pas basées sur les ressources dont on dispose mais sur le niveau de « self-efficience » par rapport à la capacité de rassembler les ressources. La création se déroule sur deux « fronts » :

- celui du monde réel dans lequel le processus comprend les stratégies de recherche d'acquisition ou « d'attraction » des ressources, vérifier leur adéquation et les assembler. Les critères qui permettent d'évaluer la

¹³ P. ROMER (1995) "Beyond the knowledge worker" *World Link*, janvier-février, cité par François REGNIER (1995) "Connaissances tacites : un rôle stratégique dans l'entreprise" *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre

contribution de la ressource à la création de valeur étant : « *fit* » cohérence avec les objectifs, valeur, rareté et difficulté d'imitation.

- L'autre front est virtuel ou imaginaire, il prend en compte une image du futur construite et projetée grâce aux compétences des acteurs. La perception (ou *self-belief*) qu'un individu a de sa capacité de trouver les ressources nécessaires correspond à la perception de ses compétences et aussi sa perception de l'environnement. Plus l'individu perçoit que l'environnement est *resource munificent*, riche en ressources, et plus il est incité à s'engager dans l'activité entrepreneuriale. Cette perception de l'environnement et de l'abondance de ressources influe le comportement des acteurs vers une propension à la pro-activité, l'innovation et la prise de risques.

L'activité entrepreneuriale est par conséquent fortement influencée par la perception de la richesse en ressources de l'environnement et par la conscience que les décideurs ont de leur efficacité dans l'acquisition de ces ressources (BROWN & KIRCHHOFF, 1997)¹⁴

5.2.6 L'approche par les ressources financières

Les critères de choix des modalités de financement ont des répercussions importantes sur l'ensemble du processus entrepreneurial puisqu'ils concernent la structure de la propriété et du contrôle de l'entreprise naissante (besoin de contrôle des acteurs), le risque à supporter (de modéré à élevé), les montants nécessaires en fonction des potentiels de développement de l'entreprise, les délais envisagés pour atteindre les objectifs (taux de croissance) et aussi le type d'industrie et de technologie (établie, mature, émergente, fragmentée), et les positions de l'entrepreneur et du potentiel apporteur de ressources financières (favorable à l'entrepreneur ou à l'investisseur).

En fonction de la modulation de ces différents critères et du stade de l'évolution, il sera fait appel à l'une ou l'autre forme de financement dans un *continuum* depuis l'autofinancement ou le « *bootstrapping* » (utilisation initiale d'un minimum de ressources) jusqu'à l'IPO (introduction en bourse). Les ressources financières pouvant provenir selon la stratégie de financement et de développement adoptée de « *love money* » (capitaux de proximité, amis, famille), de prêts ou subventions du gouvernement, de prêts bancaires, de fonds « providentiels » (*business angels*), de *venture capital* ou de *private equity*, ou des marchés financiers.

¹⁴ Terence E. BROWN, Bruce A. KIRCHHOFF, (1997) "The effects of resource availability and entrepreneurial orientation of firm growth" *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1997 Edition

TABEAU 2.4 – LES SEQUENCES DE CREATION D'UNE NOUVELLE ORGANISATION ET LES MODES DE FINANCEMENT ASSOCIES

SEQUENCES	AUTEUR DE LA DEFINITION	MODE DE FINANCEMENT
EMERGENCE DE L'ORGANISATION / PROJET D'ENTREPRISE	Gartner & al., 1992 Gartner 1985, Weick	Pas ou peu de fonds nécessaires Ou « <i>bootstrapping</i> »
PRE-ORGANISATION	Katz & Gartner	<i>Pre-seed funding</i> <i>Love money</i> , capitaux de proximité, Subventions de l'Etat
ORGANISATION <i>IN VITRO</i> "SEED STAGE", AMORÇAGE	Hansen & Wartman	<i>Seed capital</i> , capital d'amorçage Investisseurs informels
PRE-LAUNCH, PRE-CREATION	Gartner	Financement d'amorçage
GESTATION	Reynolds & Miller	Financement de démarrage
START-UP	Van de Ven, Angt & Poole Vesper	First-stage financing Star-up financing ou "serie A" round of investment

D'après CARTER, GARTNER, REYNOLDS (1996)

Les phases qui suivent la création sont : la survie ou développement précoce, la croissance et la consolidation (IPO).

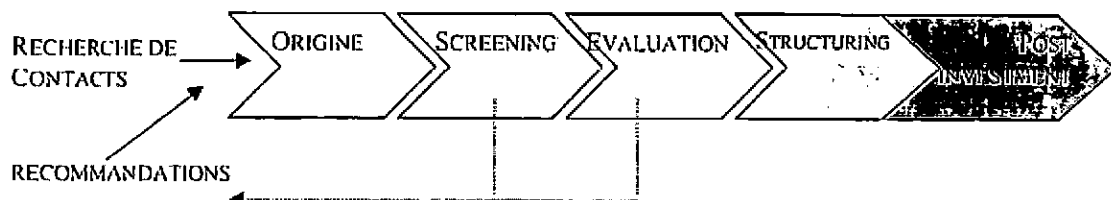
Ainsi, l'étape de développement dans laquelle se trouve l'entreprise naissante est absolument déterminante pour les modalités de financement : au cours des étapes préliminaires de mise en place du projet, les financements requis sont généralement modérés. C'est lorsqu'il s'agit d'établir la faisabilité du projet que des fonds commencent à être nécessaires par exemple pour faire une étude de marché ou pour construire un prototype. La phase de *pre-launch* ou pré-lancement, est une phase d'étude de faisabilité qui peut concerner la recherche et le développement pour un nouveau produit et tous les aspects de sa fabrication et de sa distribution. Lorsque la faisabilité est établie des tests de marché et des essais peuvent être faits pour déterminer par exemple le prix et le volume des ventes potentiel. Cette phase conduit à la prise de décision de lancement. Dans cette phase il n'y a aucun revenu seulement des coûts de développement.

Lorsque l'entreprise a franchi avec succès l'étape de faisabilité et de test marché, la production est lancée, les démo du produit ou du service peuvent commencer, les clients potentiels prospectés. La phase de lancement – *launch* – est une phase de pertes : le *cash flow* est négatif, les ventes modérées et les coûts importants (production, vente, transport, personnel, administration, etc.). C'est en ce point que le premier « tour de table » *round of financing*, prend toute son importance. A chacun des stades le projet peut être un échec et être abandonné. Si la croissance se poursuit le stade suivant est le décollage (*ramp-up stage*) avec au bout l'atteinte du *break-even point* et du profit.

▪ **Ressources financières. Côté *supply*, l'investisseur :**

La première étape du processus d'investissement dans un projet entrepreneurial est le *deal origination*, c'est à dire le moment où l'investisseur vient à connaissance de l'investissement potentiel. La deuxième étape est celle du *screening* par lequel l'investisseur essaie de se concentrer sur un petit nombre de *deals* possibles dans l'ensemble de *deal flow*. Dans la troisième phase, l'évaluation comprend le calcul en terme de risques et de bénéfices attendus d'un projet particulier. Si l'évaluation est favorable alors l'investisseur entre dans la phase de négociation avec l'*investee* potentiel pour structurer l'accord de financement en termes de montant, forme, prix. Lorsque l'accord est arrêté le rôle de l'investisseur change : il devient collaborateur, que sa présence soit formelle comme un poste dans le Conseil d'Administration ou informelle comme utiliser son influence auprès des partenaires de l'entreprise. C'est la « *sweat equity* ».

FIGURE 2.11 - LE PROCESSUS DECISIONNEL DU VENTURE CAPITALIST, d'après TYEBJEE & BRUNO (1984)



▪ **Ressources financières. Côté « *demand* » : l'*investee***

Pour l'entrepreneur, le choix du partenaire financier représente une étape importante du processus entrepreneurial et de la récolte de fonds. L'entrepreneur – *investee* - doit sélectionner le type de partenaire dont il a besoin en fonction de différents critères : tout d'abord en fonction du stade

de développement, puis de la zone géographique, du secteur économique d'intervention, et enfin du type d'investissement requis et de sa taille.

Il s'agit donc dans une première étape pour l'*investee* de sélectionner un investisseur à partir de son profil y compris sa politique d'investissement, par exemple les critères requis pour le retour sur investissement. On peut donc parler de *screening* pour les *investees* aussi.

A partir des informations recueillies, l'entrepreneur choisit un partenaire financier sur lequel il procédera, comme l'investisseur à son égard, à une *due diligence* pour évaluer les bénéfices que l'entreprise peut retirer de la collaboration avec l'investisseur : expérience du secteur, rôle managérial envisagé, composition du portfolio (y a-t-il des concurrents ?), l'investisseur, si c'est un *venture capitalist* est-il syndiqué avec d'autres sociétés VC ? quelles seront les perspectives de « tours de table » successifs ? L'investisseur est-il en mesure de fournir des ouvertures et des relations dans son réseau ? et enfin les personnalités de part et d'autre de la table sont-elles compatibles ?

▪ **Dynamique de la structuration de la relation *investor-investee***

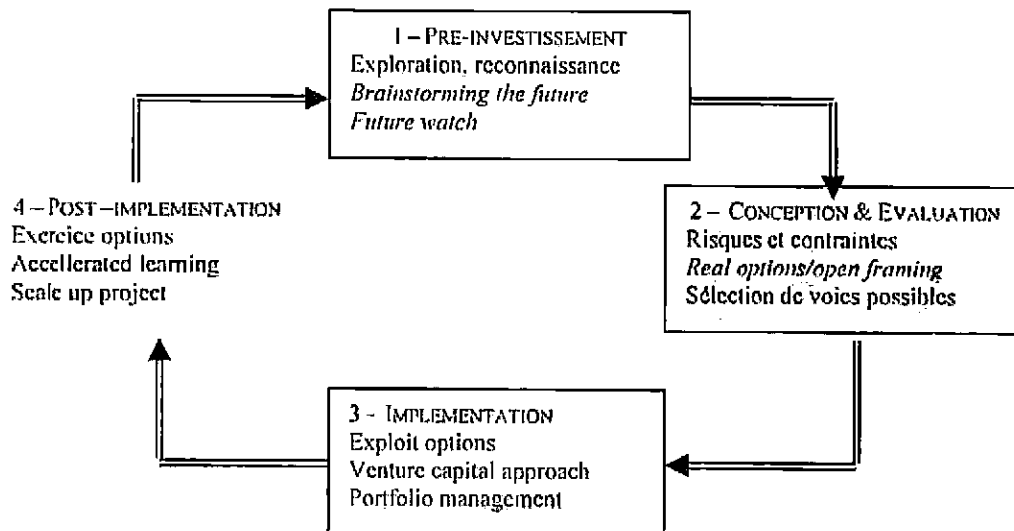
Au cours du processus d'évaluation la dynamique de la relation *investor/investee* doit être appréciée. Cette dynamique tourne autour d'une négociation : des fonds pour se développer sont échangés contre une participation. L'entrepreneur doit envisager de céder une part importante de la société en contre-partie des financements nécessaires pour son développement. L'objectif de l'investisseur est d'évaluer le projet de façon à obtenir un retour proportionné au risque encouru. L'*investee* essaie d'obtenir un maximum de financement en cédant le moins possible de participation. L'investisseur tente de maximiser son retour sur investissement en mettant le moins possible pour la plus grosse part possible du capital.

La structuration de la négociation et de l'accord débute par l'évaluation de la valeur de l'entreprise, et surtout la valeur de l'entreprise avant le financement, cette valeur dépend fondamentalement du stade de développement. Une affaire qui n'a pas encore débuté recevra un financement moindre que celle qui opère déjà sur un marché même à perte. Chaque stade successif de développement du projet diminue l'incertitude sur son aboutissement et par conséquent augmente sa valeur. Et la meilleure façon d'augmenter la valeur d'une entreprise est d'atteindre les objectifs et de franchir les seuils prévus par le *business plan*. Lorsque les seuils sont dépassés, le risque est réduit et des financements supplémentaires peuvent être obtenus en bénéficiant de meilleures conditions d'évaluation.

Le projet de création d'entreprise est un projet de création de valeur, le processus entrepreneurial est un processus de création de valeur, le modèle de croissance est une « proposition de valeur » (*value proposition*) cohérente avec la raison d'être de l'entreprise. C'est dans ce cadre que le processus de

financement prend place et que se structurent les accords des protagonistes (*investor/investee*)

FIGURE 2.12 - LA DYNAMIQUE DES RESSOURCES ET LE DEVELOPPEMENT DE NOUVEAUX BUSINESS MODELS D'après Read (2001)



▪ Phase 1 : L'évaluation préliminaire

L'objectif est la création de valeur et le consensus sur les moyens pour y parvenir. L'analyse et le plan de développement devront mettre en lumière les « générateurs de valeur », *value drivers*. La définition de ces éléments de base du *business plan* permettent de passer de l'intuition à l'articulation en développant un langage commun de communication et de partage. Il est créée une ligne d'horizon commune qui permet à tous les acteurs d'aller dans la même direction en se concentrant sur les idées et les opportunités qui sont réellement créatrices de valeur.

▪ Phase 2 : L'évaluation de l'investissement

Si l'on se place du côté de l'investisseur, la question qui se pose est de comment identifier les meilleurs concepts et leur ajouter de la valeur. Les méthodes traditionnelles n'ont pas suivi le rythme du progrès sur le plan technologique et organisationnel avec un certain nombre de problèmes : les *scenario* uniques des évaluations traditionnelles qui ignorent l'imprévu et la récursivité ; la myopie du critère de retour sur l'investissement qui peut « tuer dans l'œuf » les projets qui ont des pertes à court terme mais une croissance rapide à moyen ou long terme ; les échéances financières qui n'ont une

signification que lorsque les changements sont lents et gérables, les calculs basés sur le DCF peuvent changer très rapidement.

Dans les nouveaux modèles d'affaire, l'incertitude a une valeur, mais seulement si le management prévoit des projets avec une flexibilité maximum. Lorsque les produits ou les services ont un potentiel de développement futur, plus le futur est incertain et plus les options sur ces produits sont élevées.

- Phase 3 : Mise en place

Les ingrédients du succès de la mise en place de l'investissement sont : la structure de l'équipe ; un planning efficace ; des dispositifs et des techniques ; un système de récompenses, l'innovation et la croissance et la capacité de s'adapter rapidement à de nouveaux *business models*.

- Phase 4 : Post-investissement

Pendant la phase de mise en place de la coopération il s'agit d'augmenter la valeur des options. Dans la phase suivante, les options sont exercées quand leur valeur est supérieure à celle de ne pas les exercer.

5.2.7 L'approche par le contexte organisationnel

- Statut et activité

Le statut et l'activité des nouvelles entreprises permet de faire la différence entre le développement d'activités nouvelles et radicalement reconfigurées et le développement de nouveaux produits et services ou une démarche créative qui vise à l'amélioration d'une organisation. Selon les cas décrits nous serons soit en présence d'une création « *ex-nihilo* » (entreprise véritablement nouvelle, sans prédécesseurs) ou d'une création « *périphérique* » (*spin-off*)¹⁵ ou « *de substitution* » à partir d'une activité déjà existante ; ou enfin « *d'intrapreneurship* » ou encore « *persistant* », ou « *resistant entrepreneurship* » qui correspond au développement d'une logique entrepreneuriale au sein même d'une organisation établie et qui assure ainsi sa « résilience ».

Dans le cas de créations périphériques l'activité apparaît sous une forme juridiquement autonome mais elle aurait pu se développer dans des unités existantes. L'opération est alors soit un transfert contraint et forcé, soit de type « *essaimage* » (développée avec l'appui de l'ancien employeur) (Saporta, 1994). Dans d'autres cas l'entreprise peut être créée et contrôlée par un actionnaire qui a déjà d'autres entreprises, ce mode de croissance

¹⁵ souvent issues de la recherche, dans ce cas : *spinoff* universitaire

« moléculaire » ou « en grappes » (BRUYAT, 1994) peut conduire à la constitution « d'hypogroupes » (JULIEN et MARCHESNAY, 1987)

L'APCE (agence française pour la création d'entreprises) et l'INSEE distinguent : les créations « ex-nihilo », les « réactivations » et les « reprises » tout en reconnaissant que « *le chiffrage des reprises est mal cerné, notamment du fait des rachats d'entreprise par achat de parts sociales et d'action* » (APCE, 2001).

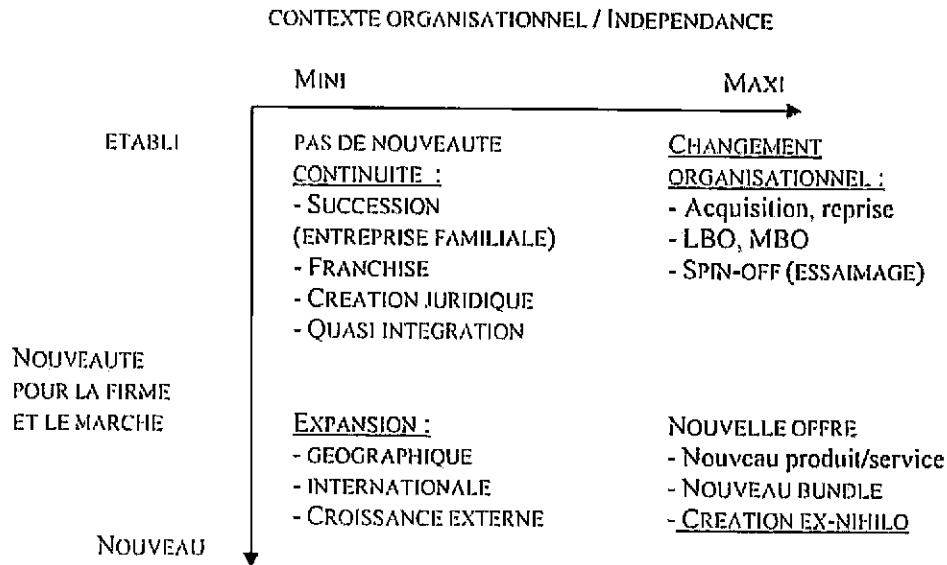
▪ De multiples catégories

Les modalités d'apparition des nouvelles organisations et la manifestation de l'entrepreneuriat sont multiples. La littérature sur l'*entrepreneurship* et les statistiques mettent l'accent sur un certain nombre de catégories :

- Les « buyouts » ou *Management Buy Out* font parties des reprises, dans le cas du MBO il s'agit de l'acquisition d'une entreprise par une équipe de direction extérieure, dans le cas du MBI, (*Management Buy In*) en association avec l'équipe en place. La formule RES (Rachat d'entreprise par les salariés) correspond à l'achat de parts de l'entreprise et débouche sur la gestion autonome d'une filiale par exemple.
- Le « *corporate venturing* » ou développement d'activités par des grandes entreprises correspond à une forte tendance dans le cadre de l'économie contemporaine. Les grandes sociétés ont plusieurs stratégies pour re-dynamiser leurs activités. Ces stratégies peuvent être internes : « *intrepreneurship* » constant, création de nouvelles filiales ; ou externes : investissements dans des *start-ups*, alliances, création de *joint-ventures*, etc. On pourrait dire qu'il s'agit d'une synergie « *big is best* » et « *small is beautiful* »¹⁶.
- La franchise est un mécanisme qui permet à un entrepreneur de réussir en s'appuyant sur une activité déjà existante. C'est une forme de création d'entreprise classique pour les commerces. Un tiers des commerces de détail sont des franchises aux Etats Unis et la tendance est identique en Europe.
- Les entreprises familiales et les très petites entreprises sont une catégorie à part qui est traitée par la littérature sur l'*entrepreneurship* du fait aussi de la phase particulière de la succession.

¹⁶ Ces positions alternatives sont inspirées par les travaux de Schumpeter (1912, 1942) qui évoquaient deux modèles d'innovation : « entrepreneurial » et « managed ». Le modèle « managed » correspond à l'importance du rôle des grandes entreprises dans le changement technologique (Rizzoni, 1994)

FIGURE 2.13 - NOUVEAUTE DES ACTIVITES ECONOMIQUES ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL d'après BRUYAT, 1994, DAVIDSSON, 2003



▪ **Taille et croissance**

Il est utile d'ajouter au contexte organisationnel le profil des nouvelles organisations qui peut être très différent selon la taille et la politique de développement.

On peut être en effet en présence de micro-entreprises (TPE) ou de petites ou moyennes entreprises (PME-PMI) ou encore de grandes organisations en fonction des objectifs visés et des moyens déployés.

L'orientation croissance de ces entreprises est aussi variée : les nouvelles entreprises sont parfois aussi qualifiées d'entreprises à « croissance rapide » et la croissance rapide s'avère pour nombre d'entre elles en particulier celles qui sont financées par le *venture capital* et qui visent une rapide introduction sur le marché financier (IPO). Pourtant d'autres entrepreneurs font le choix de rester « petits » pour préserver leurs acquis et leur style de vie. C'est souvent le cas des entreprises de femmes. Toutes les entreprises ne veulent pas être des « gazelles » mais préserver un « *life style* » (*The State of Small Business*, 1995)

▪ **Contexte organisationnel et juridique.**

Le contexte organisationnel ne peut pas négliger le contexte juridique dans lequel se déroule le processus entrepreneurial et qui intervient à plusieurs niveaux. Le premier est le choix essentiel du statut juridique de l'organisation naissante et le législateur a bien compris à quel point l'innovation a besoin de

structures différentes pour tous les acteurs de l'entrepreneuriat. Le projet récent de la « Société de Capital Risque Unipersonnelle » (en France) est un exemple de l'adaptation des nécessités de financement des nouvelles organisations et de la reconnaissance de la présence des *business angels*. Le choix de structure juridique est également un problème d'agence et de gouvernance car il légitime les différents types de relations possibles entre les acteurs à l'intérieur de l'organisation et dans ses interfaces avec les tiers (responsabilité, taxation, représentation). L'étude de faisabilité des projets entrepreneuriaux comprend de plus en plus souvent un audit juridique car, certes la structure juridique est une structure de base, mais le problème présente d'autres facettes qui dans certains cas nécessitent des études approfondies : la législation en vigueur et les normes à respecter qu'elles concernent l'activité ou le produit, la IPR (droits de la propriété intellectuelle) et toute la problématique des marques, licences et brevets. Ces éléments et leur influence sur la structure et le développement du processus entrepreneurial sont très importants et ils nécessiteraient une étude à part que nous ne développerons pas ici.

Conclusion

Tous les processus que nous venons d'examiner peuvent être rapprochés du modèle « canonique » de la décision proposé par Herbert SIMON (1977) et qui distingue quatre phases du processus de décision :

- Une phase de diagnostic d'un problème et d'exploration et reconnaissance des conditions dans lesquelles il se pose. Et c'est la phase d'*intelligence* (au sens anglais de renseignement) de recherche d'informations et de « *future watch* » (comme on surveille l'horizon). Au cours de cette phase sont évoqués les « états du monde » et les « scénarios envisageables » :
- Une phase de conception et de formulation des voies possibles qui sont offertes pour la résolution du problème et donc des actions envisageables ;
- Suit une phase de choix des modalités d'action parmi les alternatives possibles, donc une phase de sélection ;
- La solution retenue comme satisfaisante – provisoirement – est alors évaluée ce qui peut déboucher soit sur une réactivation d'une des phases précédentes ou sur la validation de la solution choisie et reconnue comme finalement satisfaisante.

Les décisions permettent au processus d'évoluer par changements, ou *shifts* ou ruptures successives (*de-cidere* de coupure *caesura*). Ce qui signifie

l'existence d'une tension entre des croyances et des désirs ou des intentions et des objectifs dans le cadre d'un environnement et de rationalités. La décision ayant la faculté de « trancher » grâce à la rationalité.

L'incertitude et le risque introduisent des difficultés théoriques et pratiques pour la prise de décision et l'application du calcul économique.

Le modèle de la décision est particulièrement intéressant pour analyser le processus de création d'une nouvelle organisation car la décision de créer une entreprise est la variable dépendante qui indique si un individu a pris la décision de créer une entreprise. « *It represents a choice made at time between intention to venture and venture creation* » (BROCK SMITH & al., 2000) ¹⁷. En fait au cœur du processus - la conception de la nouvelle organisation - entre l'intention des acteurs et la performance, la fin du processus - est constitué de séquences de prises de décisions, successives et interdépendantes. On peut considérer cette phase du processus comme une succession de création de « scripts », de leur « énonciation » et de la remise en jeu éventuelle.

Ces phases sont communes à la majorité des types d'entreprise, des secteurs industriels et des emplacements géographiques.

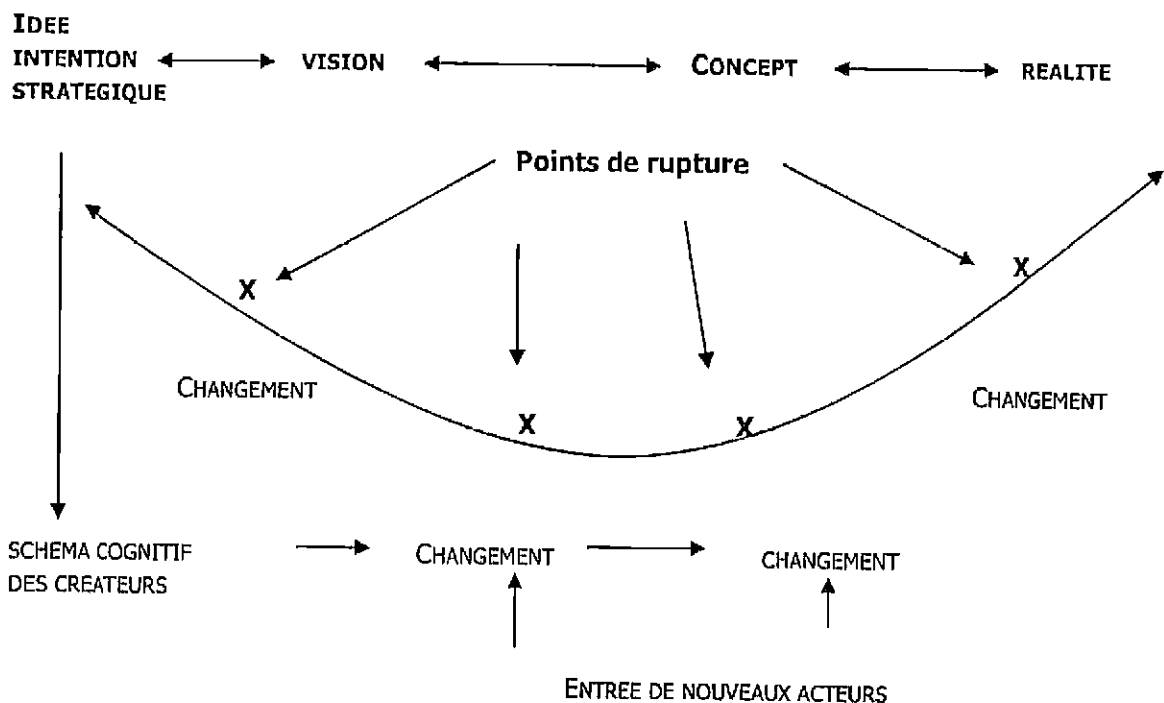
Section 5.3 - Processus et *drivers* (facteurs essentiels) de la création d'entreprise

Ainsi, les différents cadres conceptuels déterminent chacun un certain nombre de processus qui sont à l'œuvre dans la création d'une nouvelle organisation. Le phénomène est traversé, révélé, par de grands processus portants et nombre de processus complémentaires. Après avoir repérés, reconnus - puis examinés en détail et avec une approche événementielle (ou séquentielle) - les processus dont le nombre et la complexité sont cohérents avec la complexité des enjeux, nous allons prendre de la distance pour relever les facteurs qui déterminent les séquences des processus, les éléments qui les constituent et leur résultat, la naissance d'une nouvelle organisation. Ce qui pourrait apparaître initialement comme une recherche de relations de cause à effet, donc une analyse de relations causales simples avec une logique d'explication entre variables dépendantes et variables indépendantes. Cependant les processus ne suivent pas une causalité linéaire, les processus de création évoluent de façon récursive jusqu'à un point de stabilité ou d'irréversibilité. Les principales activités identifiées ne se déroulent pas de façon linéaire, on peut repérer des points de rupture qui correspondent à des seuils et au passage d'un état à l'autre. Le phénomène s'explique par des

¹⁷ BROCK SMITH & al., (2000) "Cross-cultural cognition and the venture creation decision", *Academy of Management Journal*, vol 43 n° 5, 974-993

interactions et des interdépendances, il est le résultat des attitudes et des comportements des acteurs. Les acteurs agissent dans un système en tension permanente entre des facteurs dynamiques et de formation du choix ou de la préférence, qui font avancer le processus ou l'accélèrent ; et des facteurs d'inertie internes et externes ou de résistance au changement qui peuvent le ralentir, le freiner ou le rendre incertain. Au delà des facteurs portants (des *driving forces*) qui sont les plus apparents, les processus révèlent une série de facteurs basiques dont la présence est utile mais non déterminante et en concomitance des facteurs d'inertie qui ralentissent le processus et des barrières ou facteurs de blocages qui l'arrêtent.

FIGURE 2.14 - EVOLUTION SCHEMATIQUE DU PROCESSUS PAR LE PASSAGE DE POINTS DE RUPTURE OU SEUILS



Théoriquement, l'émergence d'une structure peut être comprise comme un phénomène de structuration par lequel un schéma cognitif génère des structures tangibles d'organisation. Dans les phases précoces de l'entrepreneuriat, le schéma cognitif représente la vision de l'entrepreneur ou ses objectifs pour l'entreprise, et les structures tangibles sont la configuration des activités d'organisation et des comportements qui conduisent à la création d'une firme (KATZ & GARTNER, 1988, DRAZIN & SANDELANDS, 1992). Selon les théories de l'innovation, dans les projets d'entreprise et dans les entreprises naissantes, la configuration de ces comportements sera stable pendant une période jusqu'à ce qu'un changement (*shift*) du schéma cognitif

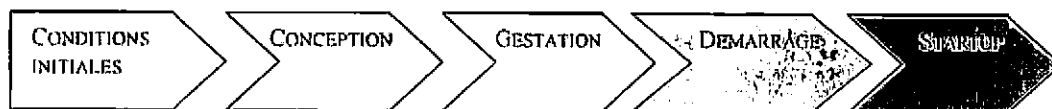
se produise, en causant l'émergence d'une nouvelle vision ou d'un nouvel objectif pour l'entreprise, et une nouvelle configuration des activités d'organisation et de création (DOOLEY, VAN DE VEN, 1999)¹⁸. L'observation au point de rupture indiquera la présence de plus d'un mécanisme ou processus causal, ce qui signifie qu'il s'agit d'une dynamique complexe.

5.3.1 Les principaux éléments qui influencent la performance Facteurs basiques/facteurs déterminants

▪ Facteurs basiques

Notre premier objectif a été de trouver les éléments qui composent le processus entrepreneurial. Nous avons initialement défini les processus par les éléments qui les constituent : des acteurs, des activités, des stratégies et des décisions. Dans les grandes lignes le processus de création part de conditions initiales, contextuelles et individuelles ; ces conditions déterminent la conception de l'entreprise naissante ; le processus entre ensuite dans une phase de gestation pendant laquelle le projet risque à tout moment d'être abandonné ou révisé ; la phase de gestation aboutit à la naissance d'une nouvelle entreprise, un « *baby business* », ou au renoncement, ou bien la modification, ou encore à de nouvelles tentatives.

FIGURE 2.15 - LES SEQUENCES DU PROCESSUS DE CREATION D'ENTREPRISE



MORRIS & al. (2002) proposent six étapes du processus entrepreneurial avec deux principales phases : la phase d'*ideation* du processus (identification des opportunités et développement du *business concept*) et une phase de mise en œuvre (*implementation*) (détermination et acquisition des ressources, réalisation du concept, gestion de l'affaire et « *harvest the venture* », récolte des bénéfices).

Dans tous les processus examinés quels sont les principaux éléments qui influencent l'*outcome* ?

La création d'une organisation comprend une première phase de « *scanning* » ou recherche d'informations et d'opportunités, de façon pro-active ou passive : une opportunité peut se présenter ou on peut subir une situation. A

¹⁸ DOOLEY & VAN DE VEN, 1999, "Explaining complex organizational dynamics", *Organization Science*, 10, 358-372

ce niveau initial la conjonction de deux séries de facteurs est importante il s'agit des facteurs contextuels (l'environnement favorable, ou hostile) et individuels (la personnalité et les compétences des acteurs). Au niveau individuel, l'intentionnalité de l'action entrepreneuriale est importante. L'intention d'entreprendre est un fort déterminant du comportement des acteurs. Au niveau contextuel l'existence de conditions générales favorables et en particulier l'existence d'opportunités font partie du cadre de départ de l'initiative entrepreneuriale. Dans cette première phase prend place l'émergence de l'idée ou des idées entrepreneuriales qui vont ensuite prendre forme (*framing*) dans un concept d'affaire et une vision partagée du processus de développement de ce concept. Le dialogue constructif et récursif identité-image fait aussi partie de la phase de mise en forme ou *framing* dont la forme aboutie est la vision entrepreneuriale. Le cadre évolue grâce à l'intégration, au *blending*, des différentes ressources acquises ou échangées par les acteurs et entre les acteurs. Le cœur du processus est constitué par des séries de prises de décision de la part de toutes les parties prenantes et c'est en ce point, pendant cette période de « gestation » qu'interviennent particulièrement les facteurs dynamisants et les facteurs d'inertie. Ces décisions vont déboucher sur la création d'une nouvelle organisation.

Ces facteurs et également les différentes formes d'organisation ou de catégorie représentent les composants du processus entrepreneurial qui, comme nous l'avons vu et comme c'est admis dans la littérature qui traite de l'*entrepreneurship*, sont globalement au nombre de quatre : acteurs, environnement, ressources, contexte organisationnel. Sans ces éléments de base, le processus ne peut pas avoir lieu. L'incidence ou mieux l'existence de ces éléments est très importante : se sont les facteurs basiques.

▪ Facteurs déterminants

L'objet de la recherche entreprise est de répondre à la question : « comment » naissent les nouvelles organisations ? Nous allons nous intéresser aux éléments ou facteurs qui influencent le déroulement du processus et qui contribuent à son succès ou à son échec. C'est à dire que nous allons accorder une attention particulière aux séquences d'activités significatives qui constituent le processus ainsi qu'à l'ordre, à l'enchaînement dans le temps et aux interactions de ces composants.

La racine de la valeur

La principale caractéristique du processus étudié est qu'il s'agit d'un processus organisant, apprenant et intentionnel : créer une nouvelle organisation c'est mettre en marche un mécanisme de création de savoir et de valeur, par l'échange de ressources et leur exploitation. Nous sommes aux « racines de la valeur » (L. EDVINSSON & MALONE, 1999), « racines » car elles ne sont pas forcément visibles mais elles font partie intégrante du capital

de l'organisation, là où se définit la source essentielle de création de valeur et de richesse : le capital immatériel.

Le projet entrepreneurial correspond à la mise en commun d'intentions de création de valeur(s), exprimées par la communication et l'échange de savoir. Les accords entre les acteurs se déroulent dans le cadre d'échange d'informations, de prise de risque, de création collective de connaissances, et de vision partagée d'un projet de création de valeur(s). La valeur du processus entrepreneurial réside dans la capacité de créer de la valeur durable en mettant en œuvre une « vision » et les stratégies qu'elle implique.

Les stratégies correspondent à la maximisation d'une série de « facteurs de succès » regroupés en quatre domaines : les finances, les clients, les *process*, le renouvellement et le développement, tous ces domaines étant portés par un facteur transversal, le facteur humain (EDVINSSON & MALONE, 1999).

Le facteur humain est particulièrement important dans « l'économie entrepreneuriale » : « *l'économie de l'ère de la connaissance présente des ressources illimitées car la capacité humaine à créer du savoir est infinie* » (SVEIBY, 1998).

La racine ou la raison principale du succès des stratégies entrepreneuriales est à attribuer au facteur humain : voilà des années Peter DRUCKER reconnaissait que « *innovation from creative people provides the only assured source of long-term success and competitiveness* », car tous les autres aspects de l'organisation peuvent être reproductibles. Les processus d'apprentissage et d'innovation doivent être continus. C'est ce que démontre Peter SENGE, dans son ouvrage « *La cinquième discipline, l'art et la pratique de l'apprentissage* »¹⁹ : « l'entreprise apprenante » (*learning organization*), est une organisation dans laquelle prime la culture de l'apprentissage continu, aussi bien sur le plan formel qu'informel et en présence d'une intense communication interne. La connaissance est liée à l'action, la firme est une entité où la connaissance est créée et organisée en vue de produire des biens et des services. La connaissance devient « articulable », c'est à dire que les individus partagent une certaine représentation du monde. Les individus ont entre eux des relations co-productrices de structures que SENGE (1999) définit comme « *a pattern of interdependency that we enact* »²⁰

Reconnaître la place du facteur humain dans l'entreprise c'est aussi reconnaître l'importance de l'intentionnalité de l'acte entrepreneurial.

▪ **L'intentionnalité de l'acte entrepreneurial**

De multiples conditions initiales peuvent être à l'origine du processus entrepreneurial, elles sont à la fois contextuelles et individuelles, cependant le

¹⁹ 1991, First Ed.

²⁰ Peter Senge (1999), *The Dance of Change. The challenge to sustaining momentum in learning organizations*. Doubleday/Currency, (March 1999).

moment où prend forme l'intention d'entreprendre est un moment définissable, un point de départ certain. Toutes les autres étapes et changements dépendent de facteurs le plus souvent imprévisibles, qu'ils soient positifs (découverte d'une nouvelle opportunité) ou négatifs (abandon d'un partenaire). Nous prenons ce point de départ pour notre définition du début du processus entrepreneurial : l'intention des acteurs ou « pré-disposition » ou motivation. Lorsque les acteurs ont l'intention de créer une nouvelles organisation, ils sont prêts à tout moment à « passer à l'acte » entrepreneurial : l'idée de créer est perçue comme à la fois désirée et possible. Alors les acteurs portent leur attention sur la perception et la reconnaissance d'opportunités (*O.R. opportunity screening and recognition*) de façon systématique ou casuelle.

Un élément clé est par conséquent représenté par les attributs personnels des acteurs, formés de croyances et d'intuitions, de l'intention, d'informations et de motivations (y compris l'intérêt personnel et l'attente de *financial rewards*).

Certes, le modèle de la poubelle « *garbage can* » (où la décision est vue comme la rencontre fortuite d'opportunités, de problèmes et de solutions), l'idée de la mise à jour des préférences au travers de l'expérimentation et la notion d'émergence pourraient affaiblir la force explicative de l'intentionnalité.

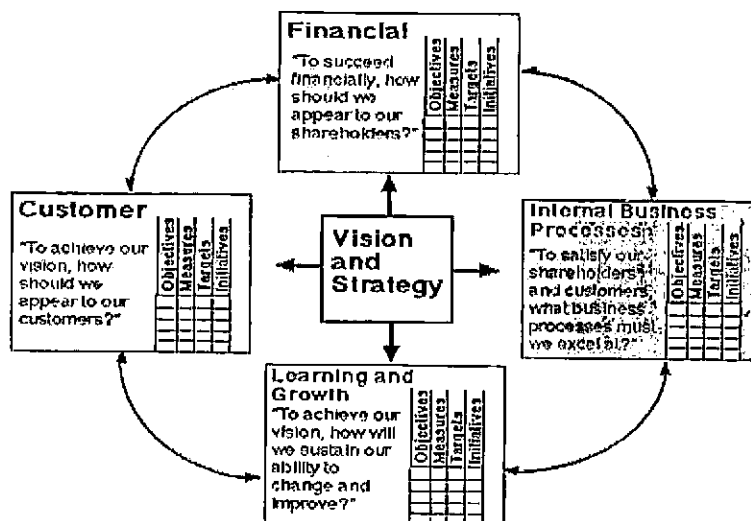
Le caractère segmenté et discontinu de la participation des acteurs au processus, les préférences qui s'élaborent au cours de l'action, la difficulté de maintenir les situations et le jeu des retro-actions rendent difficile l'anticipation des comportements sur la base simplement des intentions des acteurs et des contraintes extérieures. L'intention de créer une entreprise ne signifie pas que l'entreprise réussira. Par ailleurs, il est difficile d'imaginer un processus automatique qui écarterait toute intervention réfléchiée des acteurs et de considérer l'organisation comme une entité capable de « s'auto-produire ». L'hypothèse d'intentionnalité comme rationalisation à posteriori n'est pas soutenable au regard de la réalité de la volonté des acteurs et du poids des facteurs qui causent l'action d'entreprendre. Le projet d'entreprendre est une démarche *le plus souvent* intentionnelle, ou *a priori* intentionnelle, c'est ensuite, le déroulement du processus qui est émergent et échappe *le plus souvent* aux acteurs.

PROPOSITION 1 : *L'amorçage du processus entrepreneurial dépend de la capacité des acteurs à établir une communication sur la valeur du projet : il débute à la rencontre entre l'intention d'entreprendre et des opportunités d'entreprise, rencontre qui déclenche une interaction créatrice de connaissances et de valeur(s).*

▪ **Approche par les domaines stratégiques**

Les quatre domaines de facteurs de succès reportés par EDVINSSON et MALONE et évoqués ci-dessus peuvent être utilement rapprochés du *Balanced Scorecard* de Robert KAPLAN et David NORTON. Le *Balanced Scorecard* est une nouvelle approche du management stratégique développée en 1996 qui indique clairement que les entreprises doivent prendre d'autres mesures pour équilibrer (*to balance*) la perspective financière. Il s'agit d'un système managérial (et pas seulement d'un système de mesure) qui permet aux organisations de clarifier leur vision et leur stratégie et de les traduire en actions.

FIGURE 2.16 - LE BALANCED SCORECARD ²¹ (KAPLAN & NORTON, 1996)



La « vision et la stratégie » sont placées au centre du système. La perspective «*Learning and Growth*», apprentissage et développement comprend à la fois la formation du personnel et le comportement organisationnel, le *self improvement* personnel et organisationnel. «*In a knowledge-worker organization, people -- the only repository of knowledge -- are the main resource*» (...) «*learning and growth constitute the essential foundation for success*».²²

Dans cette approche, l'apprentissage et la gestion des connaissances sont à l'origine de la création de valeur : l'apprentissage et le développement des

²¹ The Balanced Scorecard Institute - Rockville, MD 20852 USA - <http://www.balancedscorecard.org/>

²² (dans une organisation de travailleurs intellectuels et les individus – le seul réservoir de savoir – dont la principale ressource (...) l'apprentissage et la croissance sont les deux fondations principales du succès)

compétences génèrent l'innovation et la créativité ; ce qui contribue à la naissance d'un concept ; ce concept correspond à la mission de l'organisation qui est d'offrir un nouveau service ou un nouveau produit au marché, à des clients ; des clients satisfaits et fidèles donnent des résultats financiers. Le modèle de NORTON & KAPLAN articule les principaux éléments qui concourent au succès de l'acte entrepreneurial et suivent le processus de création.

C'est donc bien le savoir et les compétences pour le transformer en action (au travers d'une *business idea* puis d'un concept, d'une vision et de stratégies) qui sont à l'origine du processus entrepreneurial, qui en sont le moteur. La firme « processeur de savoir » représente cette fonction vitale de l'entreprise : la capacité de capturer les ressources rares que sont les connaissances des acteurs et les transformer en ressource unique pour l'entreprise.

Le savoir est entendu comme la construction collective de sens et de représentations communes aux acteurs. C'est un élément dont on peut suivre l'évolution d'une phase à l'autre du processus auquel il participe différemment selon les phases d'évolution. La première phase est la récolte d'informations utiles, le « *futur watch* » et la communication. Le savoir va de l'individu vers le projet d'organisation impulsé. La communication est orientée vers la conviction d'autres acteurs. La deuxième étape est déterminante : les acteurs s'engagent volontairement dans une coopération active matérialisée par le partage d'idées (parfois de rêves) et de savoirs. Cette étape de gestation basée sur un processus d'échange est fortement influencée par la perception positive des acteurs. Cette perception déclarée ou inconsciente est celle de la « justice procédurale » qui se base sur des critères de communication : les acteurs doivent pouvoir s'exprimer librement sur le projet (« *voice* »), leurs remarques doivent être prises en compte ; de consistance et de sérieux : le projet doit être « stable » (*consistency*) mais il doit pouvoir être ré-orienté, les erreurs doivent être communiquées et corrigées et il doit enfin globalement répondre aux attentes des acteurs (en matière de valeurs, de normes et d'éthique).

Proposition 2 : Le processus entrepreneurial se nourrit des représentations communes élaborées grâce à la communication. Représentations au sens de knowledge, interprétations, savoir qui sont échangés et partagés quand s'établit une relation de confiance sur la base de la perception de la justice procédurale.

Des idées, des savoirs, des compétences portés par l'intention d'individus mais est-ce suffisant ? « ... *only some proportion of new ideas will succeed (...) we do not know which proportion will eventually succeed* »²³ (Birley, 1993, 177). Et cette publicité : « *The good new : you are an ideas guy. The bad new : you are an ideas guy* »²⁴

Par quelles modalités passe-t-on des « intentions entrepreneuriales » au « comportement entrepreneurial ». Il faut un déclencheur.

▪ Les déclencheurs

Les facteurs qui contribuent au déclenchement du processus de création sont des circonstances particulières touchant les individus, comme un événement, *triggering event*, et la perception du risque ou la propension à prendre des risques qui peuvent dépendre de l'excès de confiance en soi et de l'illusion de contrôler la situation, ou encore de fausses impressions basées par exemple sur la loi des petits nombres.

Les acteurs sont le plus souvent inconscients des « biais » qui affectent leurs décisions. Les « biais » cognitifs affectent la perception (en particulier la perception du risque) et donc la décision de démarrer une nouvelle entreprise. Mais les biais ne sont pas forcément associés avec la faillite du projet entrepreneurial.

Les facteurs sont aussi culturels, économiques et démographiques.

Les autres facteurs qui peuvent déclencher le processus sont – un changement de statut, un problème de travail ; l'exemple de modèles (familiaux ou externes, *entrepreneurship success stories*) ; la possibilité d'avoir accès à des conseils sur les modalités de lancement d'une entreprise.

Les facteurs de résistance au passage à l'acte entrepreneurial sont les mêmes en négatif : culturels, démographiques, économiques et individuels et affectés par les mêmes biais.

« *Irrationality is central to the successful startups, but it is not the entrepreneur who acts irrationally : it is the people whom the entrepreneur uses to get the business going* »²⁵

La plupart des entrepreneurs se lance SANS une idée originale (*proprietary idea*), un nouveau produit ou un nouveau service : de nombreuses sociétés sont créées par quelqu'un qui travaille pour une société et voit une petite opportunité de niche ; sans formation et qualification ; sans capitaux.

Il y a une différence entre la prise de risques (le pari) et la tolérance de l'ambiguïté : l'entrepreneur est capable de sauter quand il est même difficile d'imaginer quel sera le résultat des actions entreprises. Sa principale

²³ (... seule une partie des nouvelles idées aura du succès (...) mais nous ne savons pas dans quelle proportion)

²⁴ (Bonne nouvelle : vous avez des idées. Mauvaise nouvelle : vous avez des idées)

²⁵ Déclaration de Amar V. Bihé, rapportée par Georges GENDRON, (2000), « The origins of entrepreneurial species », *Inc. Magazine*, February 1st 2000, 5

compétence est la flexibilité, *the capacity to make quick switches*. La majorité des fondateurs d'affaires de succès ne commencent pas comme des innovateurs (*great ideas*) ou comme preneurs de risques (ce rôle prend de l'importance par la suite, dans les phases suivantes de développement). Ce que l'on remarque le plus souvent dans les entreprises qui réussissent, c'est qu'elles ont pour clients d'autres entreprises (B2B), elles vendent directement et c'est l'entrepreneur lui-même qui s'occupe des ventes.

Ainsi l'entrepreneur n'a peut être pas d'idées nouvelles ou géniales mais il possède en tout cas un « savoir » : une grande créativité au niveau tactique.

« ... while the basic idea for the business may be mundane, the implementation or the execution of the idea – particularly the overcoming of the constraints of the lack of money and the lack of track records – involves a great deal of creativity » (GENDRON, 2000)

Au cours du processus de création, l'improvisation et la créativité sont importants, par la suite l'entrepreneur doit se transformer d'improvisateur en « *strategic thinker* ». Car si le risque est somme toute négligeable pendant les premières phases il devient ensuite un facteur clé et les compétences passent d'une importante capacité d'adaptation à la constance de mettre en place une stratégie au long terme. Il faut donc substituer l'improvisation par la planification. La « nouvelle économie » a vu nombre d'entrepreneurs inexpérimentés avec des idées farfelues, obtenir des fonds importants de *business angels* ou de *venture capitalists*. Et c'est assez « dérangentant » pour l'économie : dans l'économie internet tout va très vite, les entrepreneurs font de grands sauts dans le futur et l'inconnu, tout arrive très vite ... sauf les profits ! Or « *A healthy capitalist economy keeps its entrepreneurs on a tight leash – they live or die by the profit they make* » (BHIDE, 2000) C'est ce que les entrepreneurs ne devraient pas perdre de vue s'il ne veulent pas "*fall flat on they entrepreneurial face*" ou en d'autres mots, « se casser la figure ».

5.3.2 Le développement d'une structure collective de relations et d'inter-actions : le rôle de l'engagement

La mise en place des stratégies de développement du projet entrepreneurial suppose des séries d'activités et de prises de décisions. Le moment le plus important est celui où les acteurs commencent à investir des ressources et du temps dans le processus.

Comment émerge une structure collective ? Des approches théoriques diverses, organisationnelles (BRASSE, 1995, KATZ & KAHN, 1978, SCHNEIDER, 1987, WATSON, 1982, WEICK, 1979), sociologiques (GIDDENS, 1979, 1993) PARSON 1937, 1951), socio-psychologiques (ALLPORT, 1924, 1967) suggèrent que les comportements collectifs « *peuvent et doivent être étudiés comme des systèmes d'interactions* » (GIDDENS, 1993). L'unité élémentaire d'analyse est alors l'acte comportemental de l'individu

(*individual behavioral act*). Cette action est influencée par une multitude de facteurs situationnels ou contextuels, elle est limitée et contrainte par le contexte.

Ce sont ces interactions et leurs dynamiques qui permettent de comprendre les formes qui vont résulter. (MORGENSON, 1999)²⁶

Les stratégies de coopération sont en fait basées sur l'échange d'engagements, « *cooperative strategies rest on 'the exchange of commitments.'* » (BLANKENBURG HOLM et al., 1999)²⁷

On peut dire que l'une des parties prend l'initiative d'entrer en relation de coopération avec l'autre en engageant des ressources dans la relation. Si l'autre partie répond, l'échange peut évoluer par séquences avec des engagements incrémentaux faits par les acteurs qui développent la relation. Les « actes d'engagement » ou « *pledges* » lient les acteurs. Chaque engagement est influencé par la perception de l'engagement de l'autre. Ce qui démontre l'engagement c'est un « *gage* » ou « *hostage* » au sens de Williamson, un engagement crédible incite l'autre acteur à prendre également un engagement crédible en augmentant ainsi son engagement.

La construction collective d'une nouvelle organisation peut être éclairée par ce modèle qui décrit un cycle de renforcement qui augmente le niveau de l'engagement entre les parties. C'est la construction d'un engagement mutuel qui est en cohérence avec la Social Exchange Theory (SET) (BLAU, 1964, EMERSON, 1972, HOMANS, 1958, THIBAUT & KELLEY, 1959). Dans cette perspective, les acteurs évaluent leurs relations en termes de coûts et de récompenses (*costs and rewards*). Les coûts sont les éléments de la relation qui ont une valeur négative (comme le stress, l'énergie, le temps) et les récompenses sont les éléments qui ont une valeur positive (comme la fidélité, l'attention).

Les relations sont interdépendantes comme cela est stylisé dans la théorie des jeux et le dilemme du prisonnier qui illustre le fait que l'issue d'une relation ne peut pas être totalement contrôlée par un seul acteur : les partenaires participent à une co-construction de la nature et du résultat de la relation.

Le processus d'échange présente deux aspects : un aspect social et un aspect économique. Dans la perspective sociale l'échange se déroule dans le cadre d'interactions (*Social exchange Theory*) et de « *fair exchange protocols* » (*Equity theory*) et on peut parler d'interaction symbolique. Dans la perspective économique l'échange est une transaction fondée sur les motifs rationnels (*Transaction Cost Theory*) et des « *rational exchange protocols* » (SYVERSON).

Dans les deux cas la « monnaie » (*currency*) de l'échange sont les ressources et l'acte de l'échange est un engagement (*commitment*).

²⁶ Academy of Management Review, April

²⁷ Désirée Blankenburg Hom, Kent Eriksson and Jan Johanson, (1999) « Creating value through mutual commitment to business network relationships », *Strategic Management Journal*, 20, 467-486

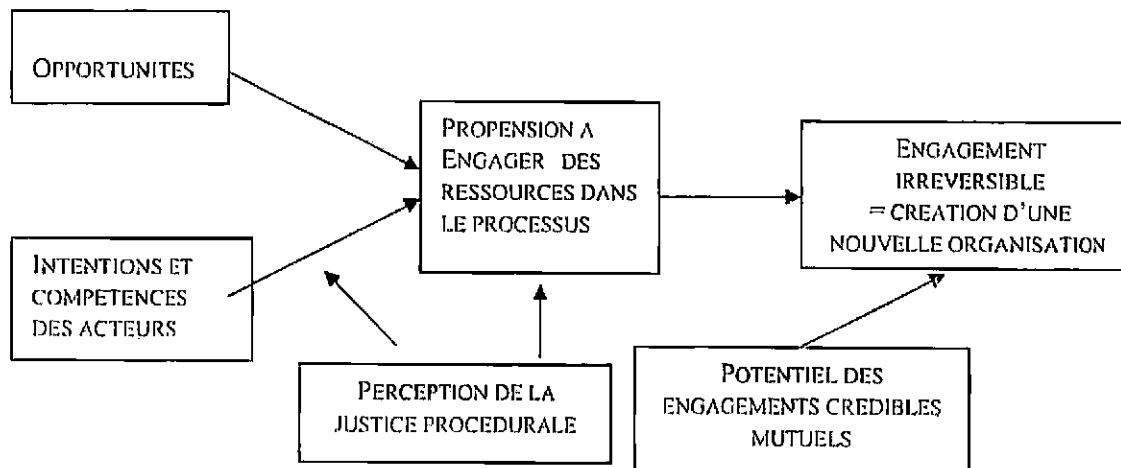
Les « gages » ou investissements ont deux effets conjoints : ils démontrent à l'autre acteur la volonté de poursuivre la relation et en même temps ils augmentent l'interdépendance des acteurs. La participation au projet de création d'une nouvelle entreprise signifie la mise en place d'un système d'adaptation, d'apprentissage et de création collective de savoir qui nécessite un engagement. L'engagement et l'échange de ressources contribue à renforcer la mutualité de la relation.

Le processus transforme graduellement une relation de dépendance, ou de *resource interdependance*, qui implique forcément des conflits d'intérêt (le conflit de base étant celui d'agence) en une relation d'échange et d'intérêt mutuel qui crée de la valeur : « *we define relationship value creation as the effect of the engagement in the relationship on the joint profitability of the partners ...* » (BLANKEBURG HOLM, 1999). Le processus et le cycle de renforcement ne sont pas linéaires et parfaits car il sont influencés par nombre de facteurs internes et externes à la relation. La relation est en fait maintenue tant que les acteurs considèrent que l'échange présente un intérêt économique, stratégique, personnel et surtout la relation se poursuivra tant que chaque acteur croira dans l'engagement de l'autre : « *believes in the other's commitment to it* ». La dépendance mutuelle dépend de l'engagement mutuel à poursuivre la relation. L'engagement mutuel (*mutual commitment*) est la volonté de la part des partenaires de faire des sacrifices à court terme pour atteindre des objectifs à long terme. Comme l'engagement mutuel est le résultat de l'accumulation d'actes d'engagement on peut définir l'engagement mutuel comme les investissements spécifiques à la relation faits par les partenaires, en prenant en compte la réciprocité des engagements. La dimension de mutualité ou de réciprocité est importante car la relation construite est équilibrée et a un fort potentiel de création de valeur pour tous les acteurs engagés.

Proposition 3 : *Le succès du processus entrepreneurial dépend de l'engagement crédible de ressources. L'organisation commence à exister lorsque les engagements deviennent irréversibles, quand, le renoncement au projet comporte des coûts.*

En résumé : *Nous retenons que les facteurs déterminants du déroulement du processus entrepreneurial sont : les compétences personnelles et les intentions des acteurs , le knowledge (au sens de représentation, structures et savoir) et l'engagement crédible de ressources (commitment). Les compétences et les représentations structurent les dispositions favorables à la recherche d'opportunités, à l'engagement et à la poursuite du projet entrepreneurial. L'unité élémentaire d'analyse est par conséquent l'acte comportemental des individus (individual behavioral act) et en particulier les modalités des engagements et des désengagements.*

FIGURE 2.17 – MODELE DU PROCESSUS DE CREATION D'UNE NOUVELLE ORGANISATION OU LA DYNAMIQUE DE L'ENGAGEMENT



Proposition 1 -----

Proposition 2 -----

Proposition 3

Conclusion

L'engagement (*commitment*) en tant que *key construct* du processus entrepreneurial est modéré/*mediated* par un certain nombre de facteurs :

- Facteurs économiques et transactionnels. L'engagement comporte des coûts : investissement en ressources, coûts attendus de la violation ou de l'interruption de la relation, et des valeurs : compétence et compétitivité de l'organisation grâce aux engagements de ressources spécifiques. Et la théorie de référence peut être la Théorie des Coûts de Transaction (TCT) qui peut servir de mesure à l'intensité des engagements entre deux bornes symboliques : engagement minimum et orientation marché, engagement maximum et orientation hiérarchie ;
- Facteurs économiques et relationnels. L'engagement crédible nécessaire à la coordination de l'action collective suppose une

mutualité ou réciprocité qui se placent directement sous l'influence du pouvoir, de la confiance et de l'intérêt personnel dans le partenariat. La relation est utilement stylisée par la théorie positive de l'agence (TPA) qui dans le cas présent voit l'investisseur et l'entrepreneur être tour à tour agent et principal selon la ressource concernée.

- Et enfin des facteurs « non-économiques ». L'engagement est le résultat de prises de décision, ce qui comporte des biais cognitifs et affectifs et renvoie aux perceptions des acteurs, à leurs émotions et à leurs aspirations. Les théories de la justice et en particulier la justice procédurale et la justice distributive offrent un cadre utile pour la compréhension des comportements d'engagement.

TROISIEME PARTIE

Méthodologie

Introduction

Notre recherche est un projet de connaissance qui implique le passage progressif d'un désordre apparent du réel à un ordre supposé de l'explication dans les situations de gestion. Notre objectif est de prendre en compte la réalité plurielle des situations et les comportement indécis des acteurs (WACHEUX, 1996) pour collaborer à une « intelligibilité du réel ».

La nécessité de choisir une position épistémologique est dictée par les implications sur la nature des connaissances produites, sur le chemin de connaissance emprunté et sur les critères de validation des connaissances utilisées et produites.

Les chercheurs en sciences de gestion sont confrontés quotidiennement à une situation « multi-paradigmatique » ou « poly-paradigmatique » (HASSARD, 1990)¹ qui implique différentes approches théoriques et méthodologiques pour l'analyse des organisations ; avec deux principaux paradigmes de base et leur appareillage « méta-théoriques » sur la nature des sciences : l'approche subjective et l'approche objective.

FIGURE 3.1 - LA NATURE DES SCIENCES SOCIALES, SCHEMA D'APPROCHE²

Approche subjective ou constructionniste		Approche objective ou positiviste
Nominalisme	← ONTOLOGIE →	Réalisme
Anti-positivisme	← EPISTEMOLOGIE →	Positivisme
Volontarisme	← NATURE HUMAINE →	Déterminisme
Idéographique	← METHODOLOGIE →	Nomothétique ³

¹ J. HASSARD (1991) "Multiple paradigmes and organizational analysis" *Organizational Studies*, vol. 12, 2 275-299

² D'après Business Dictionary, "Paradigme", 4986

³ Les recherches idéographiques s'intéressent à des événements singuliers étudiés en situation, les recherches nomothétiques se concentrent sur l'aspect général, récurrent et régulier des phénomènes

La recherche vise à privilégier la logique du sens à donner à l'organisation et à son environnement et prend compte du « basculement des mentalités et de la quête de sens » (AUREGAN, JOFFRE et LE VIGOUREUX, 1997, 2046)⁴

La diversité des paradigmes mobilisés, la variété d'approches, la richesse de la connaissance produite qui rend compte des aspects divers des réalités complexes auxquelles s'intéressent les sciences de gestion (KOENIG, 1993, 4), justifient les démarches qui privilégient la « logique du sens » par rapport à celle de la « preuve ». Les construits théoriques sont alors « interprétatifs et non nomologiques » (WACHEUX, 1996).

Le positivisme signifie que l'entreprise existe de façon ontologique (en tant que telle, indépendamment de son environnement) et objective.

Pour le constructivisme l'entreprise est un ensemble de projets, de visions, de représentations d'acteurs multiples en interaction. Le nouveau référentiel est la « culture du construit » par rapport à la culture de l'acquis.

Les deux approches présentent un intérêt et sont complémentaires en tenant compte du fait que « l'examen des régularités passées est de peu d'utilité pour celui qui veut saisir du neuf » (G. KOENIG, 1993, 10) et que donc une approche constructiviste est probablement plus vouée à saisir la complexité du futur.

FIGURE 3.2 - LES ZONES EPISTEMIQUES selon KOENIG (1993)

		ESSENCE DE LA REALITE	
		(Or)donnée	Construite
REALISME DE LA THEORIE	Fort	I - Découvertes de régularités	IV - Recherche-Action
	Faible	II - Développement d'instruments prédictifs	III - Construction d'artefacts

La frontière entre les deux positions épistémologiques peut être rendue floue lorsque la position choisie est « aménagée ». La coexistence de plusieurs paradigmes dans les sciences de gestion peut être considéré comme une « maladie infantile », un signe d'immaturation ou le signe d'une crise épistémologique (au sens de KUHN). Mais on peut aussi y trouver

⁴ in SIMON & JOFFRE ed. (1997) *Encyclopédie de Gestion*, Economica

une opportunité pour les chercheurs qui, de cette façon, peuvent disposer « *d'une variété d'approches qui, chacune à leur manière, sont en mesure de rendre compte de certains aspects des réalités complexes auxquelles s'intéressent les sciences de l'organisation* » (KOENIG, 1993). La multiplicité d'approches possibles peut devenir ainsi synonyme d'enrichissement de la recherche et certains auteurs revendiquent une conception positiviste-logique « aménagée » (MILES & HUBERMAN, 1991, GIROT-SEVILLE, PERRET, 1999)⁵

⁵ in Raymond-Alain THIETART et coll. (1999) *Méthodes de recherche en management*, Dunod

Chapitre 6

Les méthodes de recherche en entrepreneuriat

Depuis la fin des années 80 (et depuis LOW & MAC MILLAN, 1988)⁶ le débat porte sur la légitimité de l'entrepreneuriat en tant que domaine de recherche et sur sa contribution aux pratiques de management.

Pour qu'un domaine des sciences sociales soit utile, il doit posséder un cadre conceptuel qui explique et prédise une série de phénomènes empiriques qui ne sont ni expliqués ni prédits par le cadre conceptuel d'autres domaines. Ce cadre conceptuel manque à l'*entrepreneurship* qui apparaît aujourd'hui encore comme « *a broad label under which a hodgepodge of research is housed* » (SHANE AND VENKATARAMAN, 2000)

Les chercheurs se lamentent du fait que l'entrepreneuriat comme domaine de recherche académique a peu évolué au cours de ces dernières années et que sans un paradigme les progrès du domaine et sa légitimité seront limités (VENKATARAMAN, 1997). La recherche en entrepreneuriat est le plus souvent critiquée pour son manque de rigueur, ses niveaux d'analyse multiples et son absence d'un cadre commun pour guider la recherche. L'étude du phénomène manque de maturité et il est souvent dit que la confusion règne dans ce domaine car il n'y a pas de consensus sur la définition de l'entrepreneuriat, de l'entrepreneur et des frontières du paradigme. La question qui se pose est comment opérationnaliser un construit s'il n'est pas défini. (GARTNER, 1985) L'entrepreneuriat a de nombreuses définitions mais aucune d'entre elles n'a été acceptée par le domaine. On peut trouver au moins 77 définitions différentes dans les articles des revues et dans les livres sur une période de cinq ans (MORRIS, 1998, cité par MEYER, HEIDI & MEEKS, 2002). Le manque d'une définition unique ou tout au moins d'un paradigme commun ouvre la voie à autant d'approches différentes qu'il existe de définitions. Ainsi il manque au domaine des frontières, une structure et une approche scientifique légitimée. En l'absence de celles-ci chaque chercheur a une interprétation de l'entrepreneuriat qui détermine sa question de recherche, l'échantillon étudié et le niveau d'analyse. Par conséquent les résultats obtenus ne sont généralisables que dans certaines limites et les études ne sont par répliquables. A cela s'ajoute le fait que sans l'accumulation de résultats empiriquement fondés et solides, il est impossible en bonne foi d'appliquer les connaissances obtenues à la pratique, dans le monde réel (MEYER, HEIDI & MEEKS, 2002).

⁶ LOW & MACMILLAN (1988) "Entrepreneurship : Past Research and Future Challenges", *Journal of Management*, 14 (2), 139-164

TABLEAU 3.1 - DIFFERENTES APPROCHES DE LA RECHERCHE SELON LA DEFINITION CHOISIE, d'après Per DAVIDSSON & al., 2003 ⁷

DEFINITION DE L'ENTREPRENEURSHIP	ROLE DE LA RECHERCHE	AUTEURS
La création de nouvelles organisations	<i>Comment les organisations émergent-elles et en particulier que font les individus ?</i>	GARTNER (1988)
La création de nouvelles entreprises	<i>Expliquer et faciliter le rôle des nouvelles entreprises dans le progrès économique</i>	LOW & MACMILLAN (1988)
Le processus de recherche d'opportunité de la part d'individus - seuls ou dans des organisations – indépendamment des ressources qu'ils contrôlent	<i>Etude du processus de la recherche d'opportunités d'un point de vue comportementaliste</i>	STEVENSON & JARILLO, (1990) STEVENSON & GUMPER, (1985) STEVENSON & SAHLMAN, (1986)
La découverte et l'exploitation d'opportunités en vue de la création de richesse	<i>Comprendre comment les opportunités sont découvertes, créées et exploitées, par qui et avec quelles conséquences</i>	VENKATAMARAN, (1997), SHANE & VENKATAMARAN (2000)

Pour Louis J. FILION (FILION, 1997, 7) le problème peut aussi être abordé par une autre perspective : depuis les années 80 le domaine a littéralement explosé (actuellement 1000 publications annuelles, dans plus de 50 conférences et dans 25 revues spécialisées) et les différentes disciplines scientifiques (*soft sciences*) se sont appropriés les éléments les concernant, c'est ce qui conduit à l'émergence d'une si grande variété de définitions et de méthodes de recherche. Car si l'on compare les définitions produites par les spécialistes d'un même domaine on trouve un consensus : les économistes reconnaissent à l'entrepreneuriat une fonction d'innovation et de développement, les behavioristes décrivent les caractéristiques de créativité, persistance, *locus of control* et *leadership* des entrepreneurs ; les spécialistes de la finance se réfèrent à la notion de risque et ainsi de suite.

Au cours de la dernière décennie l'entrepreneuriat a suscité l'intérêt de spécialistes d'à peu près toutes les disciplines des sciences « molles » et pas seulement puisqu'il semblerait que d'autres disciplines aient une « demande » comme la médecine (entrepreneuriat social), l'histoire et l'art (recherches en entrepreneuriat culturel). Il n'est donc pas surprenant qu'il règne une apparente confusion . Cette confusion n'est autre que le reflet des différentes logiques et

⁷ Per DAVIDSSON, Frédéric DELMAR, Johan WIKLUND, *Entrepreneurship as growth ; Growth as entrepreneurship*, avril 2003, Working paper

cultures de ces disciplines. FILION (1997) ajoute que l'entrepreneuriat est l'un des rares sujets qui ait attiré un si grand nombre de spécialistes provenant d'horizons scientifiques aussi disparates. Et face au désir de formuler une théorie générale, il propose quant à lui de séparer l'entrepreneuriat à vocation empirique et pratique⁸ de « l'entrepreneunologie »⁹ de pure recherche.

Section 6.1 Les principaux thèmes de la recherche en entrepreneuriat

La recherche en entrepreneuriat aborde :

- la création de nouvelles organisations (GARTNER, 1988) ;
- l'entrepreneuriat en tant que processus (BYGRAVE & HOFER, 1991) ;
- la combinaison de nouveaux biens et services sous forme de « création destructrice » (SCHUMPETER) ;
- l'identification, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités (SHANE & VENKATAMARAN, 2000).

La recherche en entrepreneuriat analyse ces situations de création, les individus et les équipes qui participent, la naissance de nouvelles organisations, les stratégies utilisées au cours du processus de création ainsi que l'impact macro-économique de la création d'emplois et de richesses .

La recherche en entrepreneuriat varie selon le contexte auquel elle s'applique : nouvelles organisations, entreprises existantes, affaires de familles, franchises et / ou activités internationales par exemple.

TABLEAU 3.2 - LES PRINCIPAUX THEMES DE LA RECHERCHE EN ENTREPRENEURIAT

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Création de nouvelles entreprises et organisations- Petites et moyennes entreprises- Caractéristiques économiques et démographiques des petites entreprises- Le capital risque, <i>venture capital</i>, et le financement des petites entreprises- Personnalité et comportement de l'entrepreneur- Caractéristiques managériales des entrepreneurs- Le processus entrepreneurial- Le développement d'affaires- Le management, les reprises et les acquisitions |
|--|

⁸ Les publications sur le sujet sont le plus souvent des investigations empiriques au niveau organisationnel : 82% selon H. SAPIENZA, Babson Conference, 2002

⁹ « *entrepreneunology* » dans le texte

- Les firmes *High Tech*
- Le *e-business*
- La recherche de financement
- Les stratégies et la croissance des entreprises entrepreneuriales
- Les alliances stratégiques
- L'*intrapreneurship*
- Les entreprises familiales
- L'auto-emploi
- Les incubateurs et les soutiens à l'entrepreneuriat
- Les réseaux
- Les facteurs qui influencent la création et le développement des entreprises
- Les politiques des gouvernements et la création d'entreprises
- L'entrepreneuriat des femmes, des minorités, des groupes ethniques
- La pédagogie de l'entrepreneuriat
- La recherche en entrepreneuriat
- Les études comparatives culturelles
- Entrepreneuriat et société
- L'internationalisation et la globalisation
- Les franchises
- Entrepreneuriat et petites entreprises dans les pays en voie de développement

TABLEAU 3.3 - LES DERNIERES TENDANCES DE LA RECHERCHE
 d'après H. SAPIENZA, 2002, Babson Conference, SCHOONHOVEN & ROMANELLI, 2001,
 Balboa Bay Conference

- Biens et services, marchés, *supply chain*, production
- *Opportunity recognition (OR)* et exploitation
- Processus cognitifs et comportements de l'OR
- Action collective
- Communauté de savoir, génération de *business ideas*
- Modèles mentaux
- Processus locaux, communautés locales, communautés technologiques nationales et internationales

TABLEAU 3.3BIS - LES ULTERIEURS DEVELOPPEMENTS DE LA RECHERCHE
 (EISB 33rd Conference, Milan, 10-12 septembre 2003)

- L'innovation et les marchés émergents
- La remise en question de l'objectif de croissance en particulier dans les entreprises de femmes
- La Corporate Social Responsibility
- Les districts industriels et les *clusters*
- Les réseaux formels et informels
- Le micro-financement et les modalités originales de financer les petites entreprises

La création est au cœur de la recherche mais elle comprend bien d'autres arguments de réflexion et d'analyse à la croisée de plusieurs disciplines. Dans la littérature sur l'entrepreneuriat les disciplines utilisées vont de l'économie à la sociologie en passant par l'histoire, la finance, la psychologie et l'anthropologie. Dans ces conditions s'accorder sur une définition est improbable. Nous devons reconnaître avec BAUMOL (1993, 7) que toute tentative d'encadrer de façon « rigide » une définition de l'entrepreneur ou de l'entrepreneuriat deviendrait trop restrictive et exclurait certainement un certain nombre de phénomènes et d'activités « *subtle and elusive* ».

L'*entrepreneurship* occupe une place importante dans le cadre global de l'économie et de la création de richesse ce qui justifie amplement les efforts déployés par les chercheurs pour répondre à de nombreuses questions sur la naissance, la croissance, la faillite, le renouvellement et la transformation des organisations. Les questions et les perspectives de recherche sont innombrables comme en témoigne par exemple le compte rendu du séminaire qui a réuni à la Carnegie Mellon University en novembre 1997 de nombreux éminents chercheurs (parmi lesquels Herbert SIMON, Kenneth ARROW, S. VENKATAMARAN) (SARASVATHY, 1999)¹⁰ Les PME peuvent constituer sur maints sujets un terrain propice aux constructions intellectuelles futures tant elles se situent à un stade de développement intermédiaire offrant un bon équilibre entre le nombre de variables à explorer et la lisibilité de leurs enchaînement. Dans l'entrepreneuriat l'industrie et l'environnement ne sont pas des modèles statiques mais des constructions émergentes. Les résultats scientifiques révèlent « une représentation causale et objective de la réalité », or l'augmentation de la complexité et de l'incertitude introduisent « l'ambiguïté causale » (AUREGAN & al., 1997).

Section 6.2 Les démarches scientifiques

Les chercheurs en *management* étudient surtout les grandes entreprises ou en tous cas les entreprises déjà créées. Ces entreprises sont celles qui ont le plus d'influence sur les marchés importants et elles créent de la richesse et des emplois. Pour les chercheurs non seulement ces entreprises sont importantes mais elles présentent aussi d'autres avantages : elles sont « crédibles » car elles ont un renom et une position en vue dans l'économie, « accessibles » car les managers sont le plus souvent issus des meilleures universités ce qui facilite l'accès des chercheurs et elles sont « faciles » car leurs chiffres et les informations les concernant sont

¹⁰ Saras D. SARASVATHY, "Seminar on Research perspectives in entrepreneurship" (1997), Special Section, *Journal of Business Venturing*, 15. 1-57

généralement du domaine public. La représentation du monde capitalistique se fonde largement sur l'existence de la grande firme managériale ce qui a nourri une « pensée unique stratégique » de positionnement sur le marché avec une logique SWOT ¹¹. Ces entreprises ont fait l'objet de toutes les recherches pendant longtemps jusqu'à ce que depuis peu – avec la remise en question de la grande firme, le déclin du marketing stratégique et le dépassement de la notion de marché – on assiste à un « retour du petit » (MARCHESNAY, 2002) : on réalise que les questions les plus importantes sont de plus en plus celles qui ont trait aux entreprises à croissance rapide et elles sont généralement de petite - ou même de très petite - taille. (*a metaphorical case is made for the importance of studying the "obstetrics" and "pediatrics" of business ...* MULLINS & CARDOZO, 1993)

La première idée serait d'appliquer aux petites organisations entrepreneuriales les outils et les méthodes du management. Mais « .. *if we take out our large firm administrative management toolkit and apply it to the entrepreneurial firm there is a major risk of being inappropriate*» (MICHAEL, STOREY & THOMAS, 2002, 52). Pour démontrer l'erreur de vouloir appliquer les outils classiques du management aux nouvelles organisations à croissance rapide David Storey (MICHAEL, STOREY & al., 2002) utilise la « métaphore de la rivière » : quels sont les bateaux qui descendent la rivière le plus rapidement ? On suppose la coexistence de deux « stratégies » de navigation possibles : la première est un équipage fort et coordonné qui correspond au « management administratif ». Le bateau/l'entreprise présente toute les caractéristiques de manuel de contrôle financier serré, de pratiques de travail modernes, de méthodes de production et de distribution élaborées et ainsi de suite. La stratégie alternative pour que le bateau se déplace rapidement en descendant la rivière est que le capitaine du bateau identifie un courant rapide - que l'entreprise soit « aspirée » par la demande pour ses produits ou ses services. Lequel des deux bateaux sera le plus rapide celui dont le capitaine organise et coordonne l'équipage ou celui dont le capitaine est assez habile, ou a suffisamment de chance, pour que le bateau suive un courant favorable ? La recherche de STOREY qui porte sur plus de 7000 entreprises britanniques conclut que la place du bateau dans le courant a beaucoup plus d'influence sur sa vitesse que la coordination de l'équipage (MICHAEL, STOREY, & al., 2002, 52). Ce qui ne signifie pas que le « management administratif » n'a pas de valeur mais que ce qui est un « bon » management dans un contexte administratif traditionnel ne s'applique pas à un contexte entrepreneurial.

¹¹ Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats

Il peut s'agir parfois de l'application erronée des modèles normatifs à l'étude des petites entreprises : « *strategic planning appears to be a scarce, fragile commodity in the small business environment* » (S. BIRLEY & P. WESTHEAD, 1992)¹² car il semblerait que la plupart des petites entreprises ne font pas du tout de planning. Or cette affirmation peut être remise en question car les résultats apparaissent comme une fonction de « *how researcher(s) defined strategic planning and how they evaluated organisational performance* » et les recherches présentent de nombreuses lacunes essentiellement dues à un « biais » : l'application des normes des grandes entreprises aux petites. Or dans la réalité les petites entreprises aussi utilisent la planification stratégique avec différents degrés de sophistication et de modalités formelles et informelles. Ces modalités présentent un intérêt pour la recherche et elles nécessitent des méthodologies d'approche différentes.

Par ailleurs, il n'y a pratiquement pas de bases de données publiques sur les petites entreprises privées qui permettent d'effectuer des enquêtes à grande échelle et cela est d'autant plus vrai pour les phases d'amorçage des nouvelles organisations. Et lorsque ces bases de données sont disponibles, des informations importantes n'y figurent pas, les données financières par exemple (B.D. PHILLIPS & DENNIS WJ, Jr, 1997)¹³

"... the lack of available and accessible data on entrepreneurial companies has been a major handicap for entrepreneurship researchers. Not only there is little published information about start-up companies, but performance data is difficult to interpret"
(Jennifer A. STARR, & al. 1993)¹⁴.

De nombreuses idées intéressantes en entrepreneuriat sont "obscurées" ou difficiles à étudier en utilisant les techniques traditionnelles comme les enquêtes à large diffusion, les études de cas et les analyses de données secondaires. Le modèle de l'obscurité des données ("*data obscurity*") reconnaît que dans certaines conditions ou "*idiosyncratic milieus*", (I. MACMILLAN & J.KATZ, 1992)¹⁵ : un individu ou un événement peuvent être difficiles à trouver. C'est le cas par exemple des créateurs multiples (*multiple venture entrepreneurship*) qui présente des problèmes car la recherche ne prend pas souvent en considération ou ne repère pas des parcours de vie ou des activités entrepreneuriales simultanées. Les

¹² S. Birley & P. Westhead, 1992, "Planning meeting intensity in small firms", *International Perspectives on Entrepreneurship Research 1991*, S. Birley IC MacMillan editors, Elsevier Science Pub.

¹³ B.D. Phillips & Dennis WJ, Jr, 1997, "Databases for Small Business analysis". In Sexton & Smilor (eds) *Entrepreneurship 2000*, Chicago, Upstart Publishing, 341-360

¹⁴ Jennifer A. Starr, William B. Bygrave, Dilek Tercanli, 1993, "Does Experience pay?: Methodological issues in the study of the entrepreneurial experience", *Entrepreneurship Research: Global perspectives*, S. Birley & MacMillan Ed., Elsevier Science Pub.

¹⁵ I. MACMILLAN & J.KATZ, (1992) "Idiosyncratic Milieus of Entrepreneurial Research : The need for comprehensive theories", *Journal of Business Venturing*

individus et les organisations optent le plus souvent pour la discrétion ce qui rend difficile l'obtention d'informations détaillées sur des sujets comme les rémunérations, la valeur réelle et les résultats de l'entreprise. Pour surmonter ces obstacles les chercheurs peuvent emprunter les méthodes et méthodologies d'investigation d'autres disciplines comme l'épidémiologie ou l'archéologie qui ont des problèmes similaires.

Le manque d'intérêt pour les recherches concernant la petite entreprise affecte notre compréhension des organisations. Pour Andrew VAN DE VEN, c'est une évidence :

« Aldrich nous fait remarquer que plus de 80% des organisations sont très petites, c'est à dire comprennent moins de cent salariés. Or la plus grande partie de notre connaissance des sciences du management provient de l'étude des grandes organisations. Le problème n'est pas seulement que l'on n'a pas conduit suffisamment d'études sur les petites organisations, mais aussi que nous n'avons encore exploré qu'une faible partie de notre champ de recherche. »¹⁶

Car on ne connaît que ce que l'on étudie et celui qui n'étudie pas l'entrepreneuriat ou le développement des petites entreprises n'aura probablement pas de certitudes scientifiques pour orienter les pratiques, pour poser les bonnes questions et pour dispenser des cours sur ces sujets. Et cela a des conséquences sur la théorie des organisations et les sciences de gestion dans leur ensemble.

La majorité des théories et de la recherche dépend de notre capacité de décrire les relations fonctionnelles entre des variables sous une forme linéaire ou logarithmique. Les données peuvent être traitées par les calculs statistiques. Il existe des programmes qui permettent de faire des graphes et de fournir des réponses analytiques. L'entrepreneuriat et généralement les théories du changement ne rentrent pas dans ces modèles. (STEVENSON & HARMELING, 1990)

On se trouve en présence de deux types de démarche de recherche : une démarche économique réductionniste, analytique, conceptuelle et positive et une démarche entrepreneuriale, globaliste, systémique, subjective, opérationnelle. Ce qui correspond à deux logiques : la logique managériale (« routiniser » des flux de ressources) et la logique entrepreneuriale (imaginer de nouveaux arrangements). (MARCHESNAY, 2002, 52).

¹⁶ Andrew VAN DE VEN (1999) « Nous n'avons encore exploré qu'une faible partie de notre champ de recherche. », *Revue Française de Gestion*, Septembre octobre, 58

Section 6.3 - Les stratégies d'approche du réel

Les méthodes traditionnelles utilisées en sciences de gestion et en économie – basées sur les agrégats d'échantillons et les régressions - n'apparaissent pas adaptées pour expliquer la nature dynamique, relationnelle et non-linéaire de l'émergence, en particulier dans le domaine de l'entrepreneuriat (LICHTENSTEIN & al. 2000) ¹⁷

La nature exploratoire des enquêtes et le focus sur le processus portent au choix d'autres outils de recherche comme par exemple l'étude de cas approfondie (EISENHARDT, 1989, YIN, 1989), les recherches exploratoires pour découvrir des similarités dans l'industrie et les modèles de développement (HART, STEVENSON & DIAL, 1995)¹⁸.

Les orientations de la recherche qui présentent un intérêt sont, par exemple :

- Reconstruire les choix fondateurs ;
- Créer une histoire détaillée de l'effet des choix en utilisant des informateurs multiples et des documents d'archive ;
- Étudier les phases de développement des petites entreprises ; pour classer les entreprises (CHURCHILL & LEWIS, 1983) ;
- Utiliser les étudiants des universités sélectionnés comme sujets pour les projets de recherche en *entrepreneurship* : considérés comme représentatifs d'une population d'entrepreneurs potentiels aussi bien dans les pays développés que dans ceux en voie de développement . Cette méthode facilite les études transversales et la comparaison entre pays sur des variables importantes comme le niveau d'éducation, l'expérience professionnelle, l'âge, le milieu social ...
- Faire des études *in situ* en temps réel, des études de terrain dans les organisations : de nouvelles théories émergent de l'observation des problèmes que doivent résoudre les organisations et leurs managers et par sont par conséquent utiles au management.

¹⁷ LICHTENSTEIN, CARTER, DOOLEY, GARTNER & LUMPKIN (2000) "Is new venture creation a chaotic process? Exploring the non-linear-nature of nascent entrepreneurship" Babson/Kauffman Frontiers of Entrepreneurship Conference, Wellesley, MA

¹⁸ Hart, Stevenson & Dial, (1995), Frontiers of Entrepreneurship Research

TABLEAU 3.4 - MODALITES D'APPROCHES DU TERRAIN
d'après Harry Sapienza, Babson, 2002

PERSPECTIVE THEORIQUE	NIVEAU D'ANALYSE	DEFINITIONS CORRESPONDANTES	RECUEIL DES DONNEES
ECONOMIE	Rapport au territoire Districts, Technopoles Rapport au monde Politiques gouvernementales	Croissance ou renouvellement économique, naissance de nouvelles entreprises Développement local Mondialisation et globalisation <i>Embeddeness</i>	Archives, bases de données, enquêtes Comparaisons transversales
FINANCE	Firme	Capital-risque Financement des nouvelles organisations, Financements innovants, Gouvernance	Archives, enquêtes, Analyse d'événements
STRATEGIE	Firme, <i>Business units</i> , Equipes de direction	Nouvelles stratégies managériales, Changement Entrée sur de nouveaux marchés, internationalisation Innovation, Succession	Archives, enquêtes, études de cas, interviews
SOCIOLOGIE	Population d'entreprises, Communautés, Réseaux Milieux innovateurs	Création de nouvelles organisations	Ethnographies Etudes de cas/ Interviews
PSYCHOLOGIE	Entrepreneur, Managers, Investisseurs	Intention, personnalité	Profil d'entrepreneurs Cartes cognitives Interviews
COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL (OB)	Individus, Groupes, Equipes	Processus de création des nouvelles organisations Personnalité de l'entrepreneur	Expériences de laboratoire ou sur le terrain, enquêtes
PRATIQUE ET OUTILS DE GESTION (MARKETING, GRH, FINANCE)	Industrie, Marchés Entreprises, Clients	Création d'un nouveau produit ou marché, Nouvelles méthodes de distribution	Enquêtes Archives
PEDAGOGIE	Enseignement de l'entrepreneuriat		Revue des publications et thèses Analyse de contenu

« *The challenge of research on new organizations is to move toward studying organizations-in-creation, not just retrospectively studying organizations that exist* » (ALDRICH, ROSEN & WOODWARD, 1986, 1987, cité par KATZ & GARTNER, 1988)

Les organisations émergentes sont des « organisations-en-crédation », c'est à dire des organisations dans lesquelles toutes les propriétés nécessaires pour être une organisation sont en train de se mettre en place. Les échantillons « de convenance » sont utilisés pour la plupart des recherches sur les nouvelles organisations non seulement à cause de la difficulté de trouver des organisations en phase de pré-organisation mais aussi parce qu'il manque aux chercheurs un cadre conceptuel leur donnant un point de départ pour développer leur échantillon. Le problème est que le plus souvent les recherches sur la création d'organisations portent sur des organisations déjà établies. Et ceci pour des motifs de facilité d'accès aux sources de données plus que pour des raisons conceptuelles. Comment découvrir les organisations émergentes le plus tôt possible au moment de leur gestation ou de leur « pré-histoire » ?

KATZ ET GARTNER (1988) proposent d'identifier l'organisation émergente à partir de quatre caractéristiques : l'intention des fondateurs (par exemple l'abonnement à une revue de création d'entreprise), dans une phase suivante, la recherche de ressources (participation à des rencontres de *matching investor/entrepreneur*), puis par les « frontières » (entre l'organisation et son environnement) lorsque l'organisation apparaît dans des registres et enfin au dernier stage « l'échange » ou transaction à travers les frontières de l'organisation (quand l'organisation offre un produit ou un service, emploie du personnel)

TABLEAU 3.5 - ORIENTATIONS DES RECHERCHES SUR LES STADES PRECOSES DE LA CREATION D'ENTREPRISE (d'après KATZ ET GARTNER, 1988)

PROPRIETE DE L'ORGANISATION EMERGENTE	EXEMPLE DE SOURCES
INTENTION	<p>Annonces de presse pour des restaurateurs potentiels (Katz, 1984)</p> <p>Réseaux d'aspirants entrepreneurs, listes de membres d'associations (Aldrich, Rosen & Woodward, 1986)</p> <p>Annuaire d'alumni ou de membres d'associations professionnelles (Star, 1979)</p>
RESSOURCES	<p>Réseaux d'investisseurs informels (Neiwander, 1985)</p> <p>Listings de Venture Capitalists (Sandberg & Hofer, 1986)</p> <p>Listings de banques (Churcill & Lewis, 1985)</p>
FRONTIERES	<p>Codes fiscaux (Mayer & Goldstein, 1961)</p> <p>Licences/Permis (Hannan & Freeman, 1978, Katz, 1983)</p>
ECHANGE	<p>Annuaire (Birley, 1984)</p> <p>Formulaires de déclaration d'employés (Birley, 1985)</p> <p>Rapports de crédits (Birch & MacCracken, 1981 ; Reynolds, West & Finch, 1985)</p>

Les activités de création, de formation des nouvelles organisations n'ont pas reçu toute l'attention qu'elles méritaient de la part des chercheurs pour plusieurs raisons : il n'est pas facile d'obtenir *a posteriori* de la part des acteurs engagés dans le processus une description précise des activités ou séquences d'activités passées. Les entrepreneurs qui ont surmonté tous les obstacles et qui sont enfin en phase de décollage (*take-off*) sont plongés dans la gestion de problèmes quotidiens.

GARTNER et STARR (1993, 41) utilisent la **métaphore de l'étang** : il est difficile de se souvenir comment on est arrivé dans l'étang quand on est entouré de crocodiles jusqu'au cou ! Ou comment les demandes du présent effacent les souvenirs du passé. Lorsque le processus échoue il est difficile que les acteurs en parlent facilement (BRUNO, LEIDECKER, HARDER, 1986) et il est de toutes façons difficile de repérer les faillites de projets de création car il en reste peu de traces. Or le pourcentage d'échecs est très élevé et il présente certainement un intérêt pour la recherche. Un élément contribue à la

difficulté de repérer les acteurs et les données des processus de création : les entreprises émergentes ont généralement peu ou pas de ressources pour payer des consultants ou des études.

Ce que déplorait Teece en 1987 ¹⁹

« At time when so much attention is given to innovation and entrepreneurship, it is rather pathetic that a deep understanding of the process is lacking. It is no wonder that firms and governments have difficulty trying to stimulate entrepreneurship and innovation when the factors that propel it are so poorly understood » (Teece, 1987, 3)

reste aujourd'hui d'actualité même si la création d'entreprise est sur le devant de la scène économique.

Le rôle déterminant de l'entrepreneuriat dans création de richesse et d'emploi est à présent reconnu, cependant la discipline sort difficilement de l'arrière plan du management et des ses outils. Pourtant il y a de plus en plus de preuves de l'influence déterminante du processus de création sur la durée et les performances des organisations qui sont créées. (EISENHARDT & SCHOONHOVEN, 1989, BAMFORD, DEAN & MCDUGALL, 1999) et des études ont prouvé que la structure initiale marque (au sens de « imprint ») les phases de développement successif (BARNEY, 1986, GREINER, 1972)

Section 6.4 - Les approches méthodologiques atypiques de l'entrepreneuriat

La SARIE (*Society for Associated Researchers on International Entrepreneurship*) constitue un réseau de recherche continue implanté en réseau dans 14 différents pays. En Norvège par exemple 1146 questionnaires ont été exploités.

Le PSED (*Panel Study of Entrepreneurial Dynamics*) a fait une enquête qui a touché 64622 foyers américains. Le projet qui emploie 120 chercheurs, a été conçu en 1996, il mobilise 33 universités et fondations privées dont le Ewing Marion Kauffman Foundation qui ont fourni deux millions de dollars de soutien financier.

Les larges *surveys* ne sont pas à la portée du chercheur individuel : en l'absence de la possibilité de participer à ces projets à grande échelle ou de disposer de *data-bases* importants le chercheur en entrepreneuriat doit trouver des méthodes alternatives.

L'étude des organisation émergentes crée le besoin de nouvelles méthodes de recherche au delà du simple *mix* qualitatif-quantitatif.

¹⁹ Teece. 1987, *The Competitive challenge*, Cambridge, MA

La recherche peut parfois devenir plus féconde si elle s'attache à un objet qui permet à la fois l'extraction d'un nombre significatif de variables et une lecture aisée de leurs interactions.

La recherche « a-typique » en entrepreneuriat remet en cause le principe de l'évidence ou de la « séduction de l'évident » (DECLERK & al., 1997²⁰) en insérant dans les analyses la nature protéiforme du risque et de l'incertitude, et en prenant en compte la dualité des activités à entreprendre.

"Entrepreneurial management's need for a more "chaotic" theory".

Certes, dans les sciences de gestion, la tentation est de n'accepter pour évident que les exemples qui sont disponibles en grand nombre. L'utilisation des statistiques nécessite de grands nombres « ... *and parenthetically almost always delivers statistical significance where many data points are available* » (STEVENSON & HARMELING, 1990)²¹. Dans un monde en changement, le défi pour les chercheurs n'est pas de trouver les plus grands nombres mais d'être sûrs que le petit nombre « n » d'échantillon est représentatif de l'orientation et du type de changement.

"The researcher in entrepreneurship is studying the mutant²², not the main species. Studying the mutant involves careful attention to precisely the nature and source of the differences. It also requires observation of how those differences affect multiple measures of outcomes" (STEVENSON & HARMELING, 1990)

Desreumaux invite à la combinaison des approches (rationnelle et heuristique) car les méthodes analytiques sont précieuses dans la structuration des problèmes mais gagnent à bénéficier de l'intuition et du questionnement inhérents à la créativité entrepreneuriale :

"Pour certains les méthodes mathématiques, statistiques, informatisées, présentent par leur nature même l'inconvénient de gêner l'usage créatif des idées et des théories qu'un groupe de décideur a pu accumuler avec l'expérience ... » (DESREUMAUX, 1993)

Innovation méthodique

Les méthodes d'essence heuristique sont par exemple :

- l'analyse historique ;
- la biographie, les « parcours de vie » ;
- les méthodes intuitives (synectique ou technique des analogies) ;
- la prospective ;
- la phénoménologie (l'expérience intérieure comme source de connaissance du monde) ;

²⁰ Declerck, R.P. ; Debourse, J.P. ; Declerck, J.P. 1997, *Le management stratégique. Contrôle de l'irréversibilité*. Editions ESC de Lille, France

²¹ Howard Stevenson & Susan Harmeling, (1990) "Entrepreneurial management's need for a more "chaotic" theory" *Journal of Business Venturing*, Executive Forum, 1)

²² our emphazise

- les méthodes graphiques ou visuelles (analyse de champs de force, arbres de décision, graphes de pertinence, cartes cognitives). Les cartes cognitives sont la « *représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier* » (P. COSSETTE & M. AUDET, 1994)²³. La cartographie cognitive est une forme d'analyse de contenu qui permet une vue holistique d'un ensemble de concepts reliés entre eux ce qui donne la configuration d'un schéma cognitif des acteurs. Une carte cognitive ou causale correspond à une carte d'un individu (niveau idiosyncrasique), une étude au niveau organisationnel (niveau collectif) donne lieu à la construction d'une carte stratégique. Les cartes composites (niveau collectif) se construisent par superposition des cartes individuelles de manière à juxtaposer les nœud, liens et boucles (T. Verstraete, 1998)²⁴ ;
- l'éthnographie qui permet au chercheur d'observer un processus dans tout son déroulement et non par clichés (*snapshots of the action*, JOHNSTONE, *forthcoming*)²⁵ et l'auto-éthnographie : « *This methodology implies that the researcher personally initiates a venture and gains its insights by tracking its emergence as a construction out of own organizing actions and external events* » (ERICSSON, JOHANNISSON, LUNDBERG, 2003)²⁶

Les **modélisations systémiques complexes** considèrent la firme (prise au sens générique d'organisation), son projet (ou ses projets), ses opérations, ses contextes et son environnement comme un écosystème. La dynamique générée par les interactions multiples et complexes (*feed-back* et *feed-forward* – pro-actif sans attendre le *feed-back*) des sous-systèmes génère des perturbations, des incertitudes et des ambiguïtés qui finissent par perturber la décision (finale), celle qui relève des compétences et du domaine du management stratégique. Une fois prise et mise en œuvre, cette décision engendre des effets irréversibles qui se matérialisent par des sauts qualitatifs et quantitatifs dudit écosystème. Ce qui devrait conduire à placer l'irréversibilité au cœur du management stratégique.

Les outils opérationnels peuvent être l'approche par les classes de décisions, les systèmes hommes-modèles (SHM), la dynamique des

²³ P. Cossette & M. Audet, 1994 « Qu'est-ce qu'une carte cognitive » in Cossette (ed) *Cartes cognitives et organisations*. Les Presses de l'Université de Laval, Eska

²⁴ T. Verstraete « Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de l'outil » Congrès Enseignement Supérieur et PME, ESC Rennes, mars 1998

²⁵ JOHNSTONE, Bruce A. "Ethnographic Methods in Entrepreneurship Research" (*forthcoming in Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*)

²⁶ Daniel Ericsson, Bengt Johannisson, Hans Lundberg, (2003) "The entrepreneurial process: enactive research on trial", Paper submitted to the 3rd Annual conference EURAM, 3-5 april 2003, Milan

groupes temporaires qui prend en compte l'irréversibilité et le contrôle des actes organisationnels. Ou encore une nouvelle approche de l'analyse des discours et des interviews : *Complexity analysis of the interviews* : "Centering resonance analysis" CRA ²⁷

L'étude de l'entrepreneuriat par les systèmes complexes

Une approche par les systèmes complexes est centrée sur le niveau de performance du système qui résulte de l'interaction entre des composants « *lower level system* »

L'émergence est de plus en plus considérée comme un élément central de la recherche en entrepreneuriat (SHANE & VENKATAMARAN, 2000). L'émergence est au centre de sujets basiques de l'entrepreneuriat comme l'émergence des nouvelles industries et des communautés industrielles (VAN DE VEN & GARUD, 1989), l'émergence des réseaux d'innovation (SAXENIAN, 1996), l'émergence des nouvelles organisations (CARTER, GARTNER & REYNOLDS, 1996) et aussi l'émergence des cartes ou schéma cognitif des néo- entrepreneurs (LOWSTEDT, 1993)

Extension des recherches

Les modèles, méthodologies et mesures qui sont développées dans le contexte de l'étude empirique des entreprises entrepreneuriales peuvent être adaptées pour étudier des entreprises établies, et permettre de voir certaines problématiques sous un angle différent

Ce qui amplifierait la légitimité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche distinct et collaborerait à la compréhension profonde des événements pour une meilleure maîtrise de notre devenir.

Les théories de l'*entrepreneurship* de SCHUMPETER et KIRZNER ont besoin des théories de la firme, mais les théories standard de l'économie des organisations (*mainstream theories of economic organization*) ont besoin d'une théorie de l'*entrepreneurship*. Cet enrichissement réciproque devrait collaborer à l'émergence d'une théorie de la firme « renforcée ».

Les méthodologies et les mesures qui sont utilisées dans le contexte des nouvelles entreprises peuvent être adaptées à la recherche dans d'autres domaines stratégiques et pour d'autres organisations de toute taille ou stade de développement. Et leur utilisation dans ces nouveaux contextes pourrait porter un éclairage différent sur les aspects de la stratégie auxquels il conviendrait de donner la priorité, sur les critères déterminant pour la performance et dans quels contexte d'environnement ²⁸.

La connaissance sur l'influence de l'environnement sur les activités entrepreneuriales est basé sur des récits, des histoires de vie et des

²⁷ Corman S.T., Kuhn R., McPhee & Dooley K., 2001 "Studying complex discursive systems: Centering resonance analysis of organizational communication" Working paper, ASU

²⁸ John Mullins, Richard N. Cardozzo, 1993, "New Ventures Strategies and start-up environment: concepts, measurement and a research agenda", in *Entrepreneurship Research: Global Perspectives*, Birley & MacMillan ed., Elsevier Sciences Pub.

anecdotes. Il manque un véritable cadre théorique et l'absence d'un paradigme empirique a trois conséquences (BRUNO & TYEBJEE, 1982, 302) : le manque d'un construit à partir duquel conceptualiser l'environnement ; un manque d'hypothèses théoriquement fondées sur la relation fonctionnelle entre l'environnement et l'entrepreneuriat ; et le manque de base pour collecter, mesurer et tester les données.

Le nombre d'études de terrain est insuffisant en général, ce déficit est encore plus criant, en particulier pour les recherches concernant la petite entreprise

TABLEAU 3.6 – THEORIES MANAGERIALES ET METHODOLOGIES DE RECHERCHE
D'après STEVENSON & HARMELING, 1990

THEORIE DU CHANGEMENT	THEORIE DE L'EQUILIBRE
<p>Le changement est normal Des études longitudinales sont nécessaires Il est important de comprendre la séquence des événements La causalité réciproque est normale</p> <p>Les phénomènes idiosyncrasiques sont les plus importants Des études avec un « petit n » sont valables</p> <p>Les relations fonctionnelles changent avec le temps Les relations clé ne sont pas linéaires</p> <p>Des mesures multiples et non-commensurables sont nécessaires à la compréhension Les observateurs sont partiels L'observation a un effet sur le résultat</p> <p>Des observations valables peuvent ne pas être répliquables Le recueil de données est important et demande des compétences</p>	<p>L'équilibre est normal Time slices donnent des informations valables Les séquences sont immatérielles</p> <p>La causalité unidirectionnelle sépare les variables indépendantes des variables dépendantes Les phénomènes récurrents font l'objet d'études Seules les recherches qui portent sur des échantillons importants sont valables (« n » grand) Les relations fonctionnelles sont stables</p> <p>Les relations linéaires peuvent expliquer la plupart des observations Les mesures doivent être commensurables</p> <p>Les observateurs sont objectifs Les observateurs n'ont pas d'influence sur le résultat Une observation doit être répliquable pour être valable Le recueil des données est relativement aisé et ne devrait pas être récompensé</p>

Le problème est la différence entre l'objet d'une théorie développée pour expliquer l'état de la nature et celui d'une théorie qui est nécessaire pour comprendre et manager le changement et le futur. Les deux approches sont utiles mais si nous voulons progresser dans la compréhension des fonctions, rôles et méthodologies de l'entrepreneuriat, nous ne devons

pas seulement nous concentrer sur les théories qui expliquent la façon dont l'univers fonctionne, nous devons nous focaliser sur le développement d'outils qui portent un éclairage nouveau sur le dynamisme et la complexité de la réalité de la création et de l'adaptation des organisations. Dans les recherches sur le processus entrepreneurial nous ne devons pas perdre de vue que un au moins des objectifs stochastiques est de répondre aux attentes réelles des acteurs du processus - les entrepreneurs, les managers, les investisseurs - qui tentent – même imparfaitement – de franchir le *gap* entre l'état actuel de leur organisation et l'état qu'ils souhaitent atteindre dans le futur. Ce ne sont pas les moyennes qui les intéressent, ni les théories : « *They are interested in being leaders in a world of rapid and often discontinuous change* ». (STEVENSON & HARMELING, 1990)

Chapitre 7

Design de recherche

Section 7.1 - A la recherche d'un design de recherche

Nos premières investigations ont porté sur les théories susceptibles d'apporter des réponses aux « pourquoi » et aux « comment » de l'existence des organisations. Ce qui nous a permis de mettre en évidence les référents fondamentaux et les principales dimensions théoriques du phénomène de la création et du financement des nouvelles organisations.

A partir de ces éléments clés, nous avons abouti (chapitre 5 de notre travail) à l'établissement d'un schéma conceptuel utilisé pour la recherche empirique.

Ce schéma a émergé au cours de continuel aller-retours entre le terrain, la réflexion sur les idées qu'il inspirait et la littérature correspondante. Il s'inscrit dans la continuité des travaux antérieurs et en propose des interprétations, des re-formulations et la perspective de l'élaboration de nouveaux concepts.

Le schéma conceptuel final n'a pris forme que vers la fin de la recherche. Il s'articule sur trois propositions (ou questions) :

- L'amorçage du processus entrepreneurial dépend de la capacité des acteurs à établir une communication sur la valeur du projet : il débute à la rencontre entre l'intention d'entreprendre et des opportunités d'entreprise, rencontre qui déclenche une interaction créatrice de connaissances et de valeur(s).
- Le processus entrepreneurial se nourrit des représentations communes élaborées grâce à la communication. Représentations au sens de *knowledge*, interprétations, savoir qui sont échangés et partagés quand s'établit une relation de confiance sur la base de la perception de la justice procédurale.
- Le succès du processus entrepreneurial dépend de l'engagement crédible de ressources. L'organisation commence à exister lorsque les engagements deviennent irréversibles, c'est à dire quand le renoncement au projet comporte des coûts.

Nous avons donc retenu que les variables essentielles du déroulement du processus entrepreneurial sont : les compétences personnelles et les intentions

des acteurs, le *knowledge* au sens de représentation et savoir et l'engagement crédible de ressources (*commitment*).

La troisième dimension de notre protocole de recherche concerne l'unité d'analyse. Un choix fondamental à ce niveau, car il délimite « *l'espace à l'intérieur duquel la problématique porte et sur lequel la méthodologie se déploie* » (WACHEUX, 1996). L'unité élémentaire d'analyse qui a émergé est l'acte comportemental des individus (*individual behavioral act*) et en particulier les modalités des engagements.

7.1.1 Le projet initial

Le parcours suivi pendant la recherche peut être comparé à ce que Michael USEEM (USEEM & al. 2003) ¹ évoque comme la « *fallure* ». La « *fallure* » est un jeu de mots qui vient d'une décision que prennent les alpinistes lorsqu'ils réalisent qu'ils ne peuvent pas poursuivre sur la voie vers le sommet qu'ils ont choisie pour une escalade. Ils se laissent tomber en sachant que les fixations sur le rocher, aux quelles sont attachées leurs cordes, vont arrêter - en tous cas ils l'espèrent - leur chute. Dans une « *fallure* », l'alpiniste échoue (*failure*, d'où le jeu de mot) l'escalade par la voie (*route*) choisie initialement, mais il peut dire qu'il a poussé sa tentative jusqu'à la dernière limite. « *Fallure means a climber made a commitment to make the ascent, despite the odds* » (USEEM & al. 2003) et ils concluent que les individus qui essaient d'atteindre un but devraient se concentrer sur la « *fallure* », la chute contrôlée et non pas sur la « *failure* » l'échec.

Les choix effectués au cours de la présente recherche relèvent de successives « *fallure* » car les tentatives d'orienter la recherche empirique sur différentes voies a du être ré-orientée plusieurs fois. Heureusement que les « *pitons* » ont résisté ! Ils sont représentés par les cas suivis tout au long de la recherche et examinés sous différents angles au fur et à mesure de leur évolution et de l'évolution du modèle conceptuel.

L'objectif initial de la recherche était dans un premier temps de constituer des dyades entrepreneur-investisseur. Et de mesurer dans un deuxième temps les paramètres décisionnels des acteurs et l'influence de leur convergence sur le succès du processus de création d'une nouvelle organisation, donc les modalités transactionnelles de la création et du financement des nouvelles organisations. La méthode d'analyse prévue était quantitative. L'idée reste à ce jour d'intérêt

¹ Michael USEEM, Jerry USEEM, Paul AZEL, (2003) *Upward bound : Nine original accounts on how business leaders reached their summits*. Wharton

pour la recherche entreprise mais les difficultés de mise en œuvre ont été insurmontables : il n'est pas aisé de trouver un nombre suffisant de dyades pour pouvoir traiter les données quantitativement. Dans la réalité on trouve rarement un couple constitué simplement d'un investisseur et d'un entrepreneur. Les configurations sont bien plus complexes et leur modélisation nous éloignait de notre objectif.

La recherche a été ré-orientée à partir d'interviews d'investisseurs, essentiellement *ventures capitalists* (VC) présents sur le marché pour, sur la base de leur signalement, remonter aux entreprises financées. Mais les entreprises à ce niveau existaient déjà, elles avaient atteint un niveau de production ou d'activité conséquent et elles étaient dans une phase de développement. Les *ventures capitalists* n'ont généralement pas été disponibles pour fournir des éléments sur les négociations en cours ou les échecs. Et nous avons pris conscience d'un problème supplémentaire : les réponses et les informations fournies par les *venture capitalists* ne présentaient pas de grande variations, des différences existent sur les secteurs et les niveaux d'intervention mais leurs critères de sélection et les modalités des interventions en capital suivent de grandes tendances générales. Tendance générale qui était en 2002 d'une activité nulle ou très faible, le suivi des financements des années précédentes et la recherche de nouvelles ouvertures vers le *private equity* cohérente avec la tension économique.

En fait « *les investisseurs constituent un groupe homogène car leurs intérêts et leurs exigences convergent* »² et l'approche par les investisseurs a été abandonnée parce que les informations obtenues n'apparaissaient pas déterminantes pour atteindre l'objectif de la recherche.

Au cours des vingt dernières années, une grande partie de la recherche empirique en entrepreneuriat s'est intéressée aux processus de décision des VC et elle a produit des listes de critères. Critères que les VC ont dit qu'ils utilisaient pour l'évaluation des « *deals* » et des *business plans*. Mais des recherches récentes (SHEPHERD, 1997, ZACHARAKIS et SHEPHERD, 2001) ont mis en évidence une différence entre ce que les investisseurs « disent faire » et ce qu'ils « font » dans la réalité. En fait les investisseurs ne savent pas toujours bien s'expliquer « comment » ils prennent leurs décisions et les processus de décision basés sur des « *espoused criteria* » ne sont pas forcément ceux qui sont utilisés, « *in use* » dans les processus. Les décisions sont souvent marquées par un excès d'assurance (*over-confidence*), l'illusion de contrôle (sur-estimation de leurs capacités à estimer le futur) et un manque d'attention (souvent confiance à la fiabilité des petits nombres). Certes la crise des *dot-com* a ramené ces acteurs essentiels de la création d'entreprise à des comportements plus raisonnables que

² Banque & Stratégie, mars 2001, n. 180

ceux qu'ils ont eu dans le passé. Mais la difficulté demeure d'établir la différence entre ce qui est dit et ce qui est fait et cela nécessiterait une longue présence sur le terrain des négociations et une analyse approfondie.

Les caractéristiques générales et les critères de choix des investisseurs demeurent cependant d'un intérêt important et c'est pourquoi nous avons accepté avec enthousiasme de participer à un groupe de recherche constitué à l'initiative d'un organisme paritaire (association de l'Université, de la Chambre de Commerce et de la région) destiné à aider les PMI à trouver des financements. La mission du groupe de recherche étant de mettre à jour une base de données de plus de 250 investisseurs présents sur le marché italien, et de mettre en place un système de suivi régulier des informations et de « fidélisation » à l'organisme de ces investisseurs. Malheureusement le projet est à ce jour en suspens pour des raisons administratives et financières.

Nouvelle « *fallure* » ! La mise en place de l'équipe et la présentation du projet pour convaincre les organismes qui doivent financer l'initiative a été consommatrice de temps et d'énergie pour le moment sans résultat.

7.1.2 Un design adapté à l'objet de la recherche

Pendant le même temps des interviews avec des entrepreneurs, des aspirants entrepreneurs et leurs conseillers, il émergeait un certain nombre de faits importants :

- la réalité des activités entrepreneuriales est caractérisée par l'unicité et la faible reproductibilité des situations : chaque entreprise a son histoire et ses configurations différentes des autres ;
- les acteurs de toutes les phases initiales du processus entrepreneurial sont souvent totalement absorbés dans des séries de tâches sur lesquelles ils ont peu de recul. « *Nous avons le nez dans le guidon* » (Directeur commercial, interview) ;
- des informations intéressantes ressortent par contre de la rencontre avec tous les acteurs « périphériques » de la création d'entreprise.

C'est ce qui nous a orienté vers le choix des cas multiples et le suivi d'entrepreneurs en phase de projet qui est apparu le seul en mesure d'accorder l'attention nécessaire à chaque récit. Ces années de recherches et de réflexions nous ont aussi conduit à porter un regard différent sur les expériences vécues en première personne au cœur des entreprises et des projets de création d'entreprise et il peut être enrichissant d'ajouter quelques unes de ces expériences à la liste

des cas. Car ces expériences et leur retranscription « auto-éthnographique » sont en prise directe sur des faits. Le regard rétrospectif qui est porté est structuré par les techniques de recherche qui permettent de réduire les biais de l'introspection et donne la possibilité aux structure permanentes des actions d'émerger.

Le « cas » regroupe tous les acteurs et c'est à dire aussi bien le (ou les) créateur (s) que le (ou les) apporteurs de fonds et les autres parties prenantes au processus

Section 7.2 - Design de recherche final

Le design de recherche adopté finalement est celui des cas multiples et la théorie actionnée est la théorie « enracinée » (*grounded theory*). L'utilisation de plusieurs cas permet de mettre en œuvre une logique de réplication, c'est à dire que les cas sont traités comme des séries d'expériences, chaque cas servant de confirmation ou d'infirmité des déductions faites à partir des autres (YIN, 1984). Les résultats d'une recherche à partir de l'étude de cas multiples est plus facilement généralisable et mieux établie que celle qui part de l'étude d'un cas unique. La recherche emploie plusieurs niveaux d'analyse qui incluent : 1) l'entreprise en cours de création 2) ses dirigeants et ses financiers 3) les investisseurs 4) le processus entrepreneurial.

L'échantillon de cas a été constitué progressivement par itérations successives. Les choix étant guidés par l'observation sur le terrain et l'élaboration progressive de concepts théoriques. Un *embedded design* est complexe mais il permet l'induction de modèles plus riches et plus fiables (YIN, 1984).

7.2.1 Le processus de *grounded theory building*

C'est par la reconnaissance et la comparaison de phénomènes semblables que l'on peut utiliser les mêmes termes pour les décrire et accumuler des unités de base, ou « concepts » et c'est le premier élément (CORBIN, & STRAUSS, 1990) d'une contribution théorique. Le deuxième élément est représenté par les « catégories » qui regroupent différents concepts sous un titre abstrait. Le troisième élément est représenté par les « propositions » qui indiquent les relations entre une catégorie et les concepts et entre catégories. On parlait initialement d'« hypothèses » (GLASER, B. G., A. L. STRAUSS, 1967). Depuis WHETTEN (1989)³ le terme « proposition » semble plus approprié : les hypothèses nécessitent la mesure de la relation alors que l'approche « *grounded* » produit des relations conceptuelles. La génération et le

³ Whetten (1989) « What constitute a theoretical contribution ? » *Academy of Management Review*, 14, 490-495

développement des concepts, des catégories et des propositions est un processus itératif. C'est à dire que la théorie est « déduite » de l'étude du phénomène « ... *that is discovered, developed, and provisionally verified through systematic data collection and analysis of data pertaining to that phenomenon. Therefore data collection, analysis and theory should stand in reciprocal relationship with each other. One does not begin with a theory, then prove it. Rather one begins with an area of study and what is relevant to that area is allowed to emerge.* » (STRAUSS AND CORBIN, 1990, 23)⁴

▪ Le processus de construction de la théorie

1) Définition - La première étape a été la définition de la question de recherche et, à partir d'une revue de la littérature, la définition a priori des construits.

2) Sélection des cas - La recherche a été conduite en choisissant des cas (choix raisonné) sur la base de deux critères principaux : processus de création en cours ou terminé depuis peu, possibilité d'accéder à des informations centrales en étant présent au moment des événements marquants sur le processus, configurations différentes. Ceci conformément à la nécessité de choisir des cas « théoriquement utiles » soit pour tester, soit pour étendre la théorie (réplication littérale), soit à l'opposé (réplication théorique) de la théorie émergente (YIN, 1989, 53-54) puisque «... *theory-building research relies on theoretical sampling* » (EISENHARDT, 1989). A partir de nombreux cas rencontrés (*data base* de 35 cas environ) nous avons sélectionné les plus représentatifs de variété d'environnement, de profils les plus exemplaires, de types d'entreprises emblématiques. Suivant le critère de variété et de représentation théorique, les cas sélectionnés appartiennent à des secteurs très divers et les entreprises sont de petites dimensions pour que les phénomènes soient plus accessibles et mieux lisibles.

Nous avons estimé que le niveau de « saturation théorique » (en particulier sur le concept « justice procédurale ») a été atteint au sixième cas étudié. Mais nous avons continué l'analyse sur quatre cas supplémentaires pour améliorer la validité interne et externe (différentes localisations géographiques et différents types d'organisation).

3) Le choix de méthodes de récolte de données et l'emploi de *multiple data collection* –

⁴ La théorie est découverte, développée et vérifiée par une récolte systématique de données et l'analyse des données pertinentes. Par conséquent la récolte des données, leur analyse et la théorie devraient être en relation réciproque. C'est à dire que on ne commence par une théorie et en apportant successivement des preuves : on commence par un domaine d'étude et ce qui est important dans ce domaine émerge.

Sept entreprises ont terminé le processus de création, deux ont échoué, une est en difficulté au moment où cette étude se conclue. Quatre cas ont été choisis parce qu'ils représentent l'expérience directe de la création d'une organisation. Un cas est un processus en cours dans lequel le chercheur s'est trouvé obligé d'intervenir.

L'étude incorpore donc à la fois des informations rétrospectives, des données enregistrées en temps réel et des informations sur des situations vécues. Les données rétrospectives sont plus facile à collecter et permettent d'augmenter le nombre de cas. Les données récoltées en temps réel indirectement (interview) ou directement (vécu) permettent d'accéder à une compréhension en profondeur de l'évolution des événements dans le temps (LEONARD-BARTON, 1990). L'utilisation de différents niveaux d'investigation renforce la validité interne et donne une vision synergique des évidences : « ... *the combinaison of data types can be highly synergistic* » (EISENHARDT, 1989, 538)

4) Il a été procédé à de continuel allers-retours entre le terrain et l'analyse des données recueillies suivant une optique flexible et opportuniste pour que chaque thème émergent au cours de l'enquête et toutes les particularités des cas puisse être exploités.

5) Les informations recueillies de cette façon, ont été organisées en « récit » chronologique du processus de création, selon les étapes particulières à chaque cas.

6) Lorsque tous les cas ont été complétés il a été recherché la présence de construits communs aux différents cas et examinés si les thèmes identiques émergeaient dans des contextes différents. Les cas ont été comparés entre eux en utilisant des tableaux conceptuels (un tableau pour chaque concept, comparaison entre les catégories et contrôle des relations génératrices des propositions).

7) Les allers-retours entre les concepts émergents, le terrain et les données analysées (« *slices of datas* », GLASER & STRAUSS, 1967, 65) se sont poursuivis jusqu'à ce que de nouvelles données n'apportent qu'une amélioration marginale de l'analyse et donc jusqu'à la « saturation » théorique.

8) La dernière étape du processus est la comparaison des éléments théoriques émergents avec la **littérature existante**, en les confrontant à des cadres théoriques opposés et similaires.

7.2.2 Les sources de données

La présente recherche utilise six sources de données :

- 1) Les données qualitatives et quantitatives recueillies dans les interviews semi-structurés avec les dirigeants de société et les investisseurs qui représentent la source traditionnelle des études de cas ;
- 2) Les observations et les suivis du processus en temps réel, par téléphone et visites ;
- 3) Les données quantitatives secondaires fournies par des informants, repérées sur web, dans les publications et dans tout matériel disponible ;
- 4) La documentation acquise (documents officiels, courriers, notes, procès verbaux de conseils d'administration et assemblées, actes notariaux et extraits obtenus auprès des greffes des tribunaux et chambre de commerces) ;
- 5) les notes, journaux, agendas et archives personnelles sur les cas de création vécus en direct ;
- 6) l'observation participante.

Pour chaque cas les informants ont été les principaux décideurs de l'entreprise naissante ou constituée et pour certains les apporteurs de fonds ou de conseils.

L'étude a débuté par des interviews « pilotes » avec un certain nombre d'acteurs de la création d'entreprise : dans un premiers temps les plus « visibles » : les *capital ventures*, puis les plus proches des créateurs : les conseillers de l'organisme de la chambre de commerce italienne chargés de la formation des créateurs potentiels, les « points entreprise » où les créateurs s'adressent pour obtenir des informations pratiques, les incubateurs, les responsables de sites de « *matching* » investisseurs/porteurs de projets et aussi des banquiers et des avocats d'affaires. Et c'est souvent grâce à ses acteurs « de l'ombre » de la création d'entreprise qu'un premier contact a pu être établi avec les entrepreneurs potentiels, en cours ou jeunes.

Au cours des interviews il a été demandé à chaque « informant » de bien vouloir fournir le nom de quelques personnes à rencontrer (en particulier entreprises financées aux *venture capitalists* et investisseurs aux entrepreneurs). Par ce processus une centaine personnes ont été identifiées, contactées et interviewées formellement (questionnaires) ou informellement (dans ce cas les

propos ont été immédiatement retranscrits), pour certains en de multiples occasions.

La première source de données s'est avérée celle fournie par les interviews semi-structurés. Les premières informations ont été obtenues par des interviews pilotes qui ont servi à préparer deux questionnaires : un questionnaire pour les entrepreneurs et un questionnaire pour les investisseurs (**Questionnaires 1 et 2 en annexe**)

Les questionnaires destinés aux entrepreneurs débutent par des questions générales sur la société et la personne qui répond. Sont ensuite posées des questions sur la chronologie de l'histoire de la création pour permettre au répondant de raconter son histoire, ses expériences, les étapes et les moments jugés important du déroulement du processus. Les questionnaires destinés aux investisseurs suivent la même structure mais sont adaptés au rôle joué par ces acteurs.

Les interviews ont été conduits sur une période de 18 mois, entre décembre 2001 et juillet 2003. Le suivi d'un processus de création est en cours au moment de la rédaction de la présente. Les interviews ont duré 20 minutes pour les acteurs indirects du processus entrepreneurial (conseillers, point information, avocats, etc), de 30 à 45 minutes avec les *ventures capitalists* et ils se sont déroulés au cours de plusieurs sessions de 60 minutes pour les entrepreneurs.

Les rencontres et les questions visaient à obtenir un « récit » au plus près de la vérité du déroulement du processus de création d'une nouvelle entreprise et ceci en concentrant le dialogue sur des faits et des événements précis plutôt que sur des interprétations. Celles-ci étant fournies principalement par les répondants qui ne participent pas directement au processus. Les acteurs du processus se concentrant généralement sur les faits et les chiffres.

L'anonymat des répondants a toujours été protégé et s'il leur a été demandé de fournir le nom de personnes ou sociétés susceptible d'accepter d'être interviewé, il n'a par contre jamais été fait allusion aux interviews et réponses d'autres acteurs.

Les questionnaires ont été remplis en présence et avec la collaboration des interviewés ce qui a souvent facilité la structuration du discours et sa concentration sur les faits pertinents (sans causer de blocage apparent sur les questions personnelles). Les questionnaires ont été complétés immédiatement après les interviews par des notes et commentaires et par toute la documentation fournie par l'interviewé. A la suite de ces interviews dans un certain nombre de cas, une deuxième rencontre a été organisée et dans tous les cas des questions

supplémentaires ont été posées à l'interlocuteur par téléphone ou mail pour suivre l'évolution du processus.

Les cas vécus en première personne ont fait l'objet de notes personnelles, de rapports, de notes à partir des agendas, des documents internes des sociétés et externes (presse par exemple).

Toutes ces sources de données ont été complétées par des informations quantitatives sur les entreprises étudiées et également par des données statistiques.

(Annexe 1 : Description des cas et de la récolte des données)

7.2.3 Analyse des données

Chaque cas a été analysé dans un premier temps individuellement et ensuite en comparant les cas entre eux. Pour chaque cas les informations ont été transcrites sous forme d'un récit du processus entrepreneurial qui mettait en relief les différentes étapes du processus et leurs résultats. L'analyse des données et la récolte de données supplémentaires s'est poursuivie pendant toute la période de façon itérative au fur et à mesure que le modèle prenait forme. Lorsque tous les cas ont été complétés il a été procédé à une analyse *cross-cases* en utilisant les méthodes suggérées par MILES & HUBERMAN (1984) et EISENHART (1989), nous avons recherché la présence de construits communs aux différents cas et examinés si les mêmes thèmes émergeaient dans des contextes différents. Nous avons confrontés les cas entre eux en utilisant aussi des tableaux pour faciliter la comparaison (Annexes 1 à 5).

Ce qui est émergé progressivement du terrain c'est l'importance de l'engagement sous toutes ses formes et en particulier l'engagement crédible de ressources rares, de savoir en premier lieu. Le processus entrepreneurial se déclenche quand les acteurs prennent la décision d'engager des ressources rares dans le projet et de partager ce qu'il savent : les informations, les connaissances, les savoirs-faire. Ces engagements sont pris sur la base d'une part de calculs rationnels, de rentabilité et de *self* intérêt et d'autre part de perceptions (conscientes ou non d'ailleurs) parmi lesquelles la perception de l'équité, au sens de justice procédurale, a une place importante. Ces calculs et ces sentiments donnent naissance à des «fenêtres magiques» où tout semble se produire «par enchantement» : les événements s'enchaînent et s'équilibrent, toutes les énergies et les décisions se cristallisent.

C'est cette analyse que nous allons développer dans le chapitre suivant.

Chapitre 8

Analyse des données

Au début de la recherche notre objectif était de comprendre la raison pour laquelle, dans un même environnement et quelle que soit la qualité du projet et l'expertise des équipes dirigeantes, certains projets entrepreneuriaux obtiennent des financements, se développent et aboutissent et d'autres n'y parviennent jamais.

L'objectif était d'apporter un éclairage sur les modalités des interactions et des relations entre les acteurs principaux et d'autre part sur le moment où une organisation commence à exister.

Le parcours prévoyait de s'interroger sur les critères décisionnels et les variables du processus de la création d'une nouvelle organisation et plus particulièrement sur les facteurs déterminants qui impulsent le processus ; et d'autre part de rechercher le moment où l'organisation commence à exister pour les acteurs (ce qui ne correspond pas forcément au moment où elle commence à exister officiellement dans les registres).

Pour donner une réponse au « pourquoi » c'est à dire le résultat des interactions, la naissance d'une nouvelle organisation, on doit satisfaire une étape intermédiaire, celle de la description du processus par lequel la nouvelle organisation est créée, et donc répondre au « comment ». Les deux principales questions qui se posent sont par conséquent :

- Parmi les variables qui participent à l'évolution du processus de la création d'une nouvelle organisation, quels sont **les facteurs déterminants** ?
- Et à partir de **quand** peut-on dire qu'une organisation commence à exister ?

Nous nous sommes appuyés sur une large panoramique des théories de l'organisation et de la littérature sur la création d'entreprise et nous avons dégagé un premier cadre théorique qui associe des explications économiques et des explications sociales.

Les facteurs déterminants qui sont apparus comme impulsant le processus entrepreneurial sont :

- les compétences personnelles et les intentions des acteurs (appliqués à des opportunités qui se présentent dans un contexte) ;
- le *knowledge* au sens de représentation et savoir
- et l'engagement crédible de ressources (*commitment*).

L'unité élémentaire d'analyse qui s'est imposé pour la recherche a été par conséquent l'acte comportemental des individus (*individual behavioral act*) et en particulier les modalités des engagements et des désengagements.

Section 8.1 - Parmi les variables qui participent à l'évolution du processus de la création d'une nouvelle organisation, quels sont les facteurs déterminants ?

La littérature entrepreneuriale s'est amplement interrogée sur les conditions et les décisions initiales de la création d'une nouvelle entreprise. Depuis les traits caractéristiques de l'entrepreneur (MCLELLAND, 1961) jusqu'aux critères décisionnels et au biais des investisseurs (ZACHARAKIS & SHEPHERD, 2001).

Une multiplicité d'éclairages qui introduit une richesse indéniable mais qui n'apporte des réponses que dans son domaine spécifique et des quels il n'émerge pas une conclusion de portée globale, du fait de l'absence d'osmose entre les disciplines.

Une revue extensive de la littérature a éclairé un système complexe de facteurs qui influence l'évolution du processus et les décisions, en particulier les décisions d'engager des ressources. On peut distinguer deux grandes orientations génériques : une orientation « abstraite », et une démarche déductive qui repose sur la modélisation et une orientation « factuelle » ou inductive qui s'appuie essentiellement sur le réel et les études particulières de cas.

La modélisation a pour objet de décrire le fonctionnement du processus en ne retenant que la logique fondamentale et des éléments « réducteurs » de la réalité. Les modèles qui s'appliquent au processus de création d'entreprise et aux décisions de financement sont principalement :

- Les relations d'agence
- Les coûts de transaction
- La théorie des jeux qui s'intéresse aux choix stratégiques et met en œuvre les logiques fondamentales des structures interactives : la coopération et la compétition

- Les modèles financiers d'évaluation dans la lignée de Modigliani et Miller.

Dans une perspective managériale ou factuelle, la recherche vise à décrire les processus en mettant en évidence les principales variables à l'œuvre en tenant compte du caractère singulier de chaque situation et des facteurs non financiers et comportementaux. La démarche est caractérisée par sa proximité du réel, la richesse des informations qu'elle fournit, les multiples ouvertures et la diversité des modes d'analyse qu'elle véhicule.

Il faut ajouter aussi les perspectives stratégiques et d'autre part les théories de l'action.

Les modèles standards des théories financières ne prennent pas en compte explicitement les comportements des acteurs. Or, les processus de création et d'évaluation s'appuient à la fois sur des critères objectifs et quantitatifs, « classiques » et sur les jugements, les expériences et les préférences des acteurs. Les critères pris en considération pour les décisions de création et de financement des nouvelles organisations sont à la fois quantitatifs et qualitatifs, financiers, stratégiques et comportementaux. Ces décisions sont interactives et itératives. Les transactions représentent une alternance de dialogue et de calcul.

Nous avons trouvé, en analysant les processus, en interviewant et en interagissant avec les acteurs de la création, qu'il existe un thème récurrent et fédérateur, une logique fondamentale qui sous-tend le fonctionnement du processus entrepreneurial : c'est l'engagement.

La notion d'engagement n'est pas totalement absente de la recherche en entrepreneuriat : il est essentiellement abordé comme l'engagement organisationnel des managers et des équipes dans le projet, c'est l'approche traditionnelle de l'engagement et il fait partie en ce sens des critères d'évaluation des *capital ventures*. Lorsque Christian BRUYAT propose une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise (BRUYAT, 2001) ¹ seule la perspective du créateur est prise en compte, c'est aborder la problématique selon l'approche de l'engagement personnel. Ce sont deux aspects de base du phénomène mais il ne faut pas ignorer le cadre et le mécanisme qui propulsent le processus : il n'y a pas un moteur seul mais un enchaînement d'interactions et d'engagements.

Le cadre comprend les acteurs (tous les protagonistes de l'interaction), la structure (ou l'environnement, ou le système de contraintes qui influencent l'action), les stratégies (définies comme l'orientation des moyens dont

¹ Christian BRUYAT (2001) « Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise », *Académie de l'Entrepreneuriat*, 1

disposent les acteurs vers les buts qu'ils poursuivent), le processus (ou la dynamique de l'action) et les résultats, c'est à dire le but à atteindre.

Dans le processus, les engagements ne sont pas solitaires (engagement d'un individu vis à vis de ses discours et de ses actions) et univoques (attachement d'individus à une organisation), ils sont multiples et pour que le processus de création puisse aboutir ils doivent être mutuels.

Les interactions et les engagements entre les acteurs constituent une dynamique de convergence. Une autre approche de l'engagement dans les organisations est apportée par la notion d'engagement stratégique (GHEMAWAT, 1991) qui correspond à l'engagement envers une stratégie ou le déroulement d'une action (*commitment to an organizational course of action*) dans notre cas, le processus entrepreneurial. Cet engagement est à l'origine de la persistance d'une stratégie ce qui peut avoir des effets à la fois positifs et négatifs dans un contexte organisationnel.

Les interactions sont des processus complexes de coordination des actions, «.. lorsqu'ils sont en relation de co-présence, les participants à une interaction se rendent mutuellement intelligible le sens de leurs actions et la compréhension qu'ils ont de ce qui se passe » (DUCROT, SCHAEFFER, 1999). Et l'on peut dire des engagements qu'ils participent à une « attribution réciproque de sens » au projet entrepreneurial.

Dans la réalité il y a le plus souvent un décalage entre les objectifs potentiels, les actions possibles et les réalisations effectives. Le processus est un « ... processus progressif d'ajustement entre des objectifs 'théoriques' et la volonté et la capacité des acteurs mobilisés » (CALLON & al. 1995). L'organisation prend forme par l'articulation d'une multiplicité de décisions et d'engagements pris par les acteurs.

▪ Intentions et compétences des acteurs

Le processus entrepreneurial démarre là où les préférences des acteurs se combinent avec des options disponibles pour produire le déroulement d'une action (*course of action*).

Les préférences des acteurs sont l'expression de leurs intentions et de leurs compétences.

(Annexe 3 – INTENTIONS ET COMPETENCES DES ACTEURS).

Les intentions peuvent être repérées dans les phases préliminaires et précoces du processus. Elles se réfèrent à des individus mais elles contribuent à la rencontre des individus porteurs d'intentions et de projets complémentaires. Il a été démontré que trois dimensions de l'intention stratégique des acteurs (exploitation dynamique des compétences, ambition de *leadership*, recherche de l'adéquation besoins-ressources) ont des relations statistiquement

significatives sur la performance des organisations (MATHE et CHAGUE, 1999). L'intention de s'engager dans le processus entrepreneurial est consolidée par des engagements précoces : ce peut être la participation à une formation destinée aux créateurs d'entreprise :

Il est intéressant de relever une information particulière dans une étude de FORMAPER (Organisme de formation à la création d'entreprise de la Chambre de Commerce de Milan) ² effectuée à partir des 4022 personnes qui ont fréquenté les cours de FORMAPER entre 1994 et 1997. Toutes les personnes qui ont fréquenté les formations ont déclaré qu'elles avaient un projet de création d'entreprise. Au moment de l'enquête qui a été effectuée en 1999, le taux de création relevé est de 40,7%. Mais surtout l'enquête a différencié les élèves des cours gratuits du Fonds Social Européen et ceux des cours payants. Dans le cas des cours payants, le taux de création a été de 50,8% alors que dans le cas des cours gratuits il a été largement inférieur soit 22,9%. Le taux de création supérieur des élèves payants se retrouve à d'autres niveaux de l'enquête. Même si le chiffre doit prendre en considération le fait que ce sont surtout des chômeurs qui bénéficient de cours gratuits et que donc leur démarche est « défensive » et plus orientée vers la recherche d'un emploi que la créativité, il n'en demeure pas moins que cet élément est important.

Ce peut être aussi la participation à des conférences, séminaires et manifestations diverses destinées à l'information du public et des professionnels. L'intention se manifeste parfois par un long parcours de construction du projet d'entreprise qui prend son départ dès le choix de la formation universitaire, ou peu après.

Le fondateur de SICILY était un jeune diplômé de 26 ans lorsqu'il a découvert, par l'intermédiaire d'un ami employé dans une société de télécommunications, que l'Italie importait de grosses quantités de câbles des Etats Unis. L'idée lui est ainsi venue de s'engager dans ce domaine. La Sicile est une région d'Italie qui bénéficie d'aide particulières destinées au développement des nouvelles organisations. Pour bénéficier des financements gérés par *Sviluppo Italia*, les jeunes entrepreneurs doivent être en mesure de produire un *business plan* avec une étude de marché, une étude de faisabilité et des projections économiques et financières. Le créateur de SICILY a mis trois ans pour rassembler les informations et la documentation nécessaires :

² Anna Soru & Marco Vivarelli, (1999) « Dall'idea imprenditoriale alla realizzazione : progetto, fondazione e start-up ». *Formaper. Azienda Speciale della CCI di Milano*, novembre 1999, document interne cité par aimable autorisation des responsables

« Pendant trois ans (...) j'ai voyagé dans toute l'Europe pour rencontrer les fournisseurs de machines, les producteurs de câbles et les utilisateurs (...) chaque fois je faisais des interviews, je me documentais ... ce pèlerinage a produit trois valises de documents »

Créateur et actuel CEO de SICILY

Au bout de trois ans il peut réaliser un *business plan* : trois volumes de 500 pages chacun.

Les créateurs de RESTO ont rêvé leur projet pendant des années avant de pouvoir le réaliser. L'engagement s'est porté sur l'apprentissage de tout ce qu'il leur apparaissait utile pour développer leur concept de restauration « ethnique de luxe ». Cet apprentissage s'est déroulé sur le terrain en travaillant dans les meilleurs établissements d'Europe, en ayant toujours à l'esprit leur projet. L'idée est née de la rencontre des deux créateurs. La phase d'étude et d'apprentissage a pris cinq ans avec une activité exponentielle au début de la mise en forme précise du projet. Ensuite six mois se sont écoulés entre le lancement du projet, l'*assembly* des ressources et l'ouverture du premier restaurant.

Dans d'autres situations l'intention d'entreprendre se manifeste de façon moins forte et évidente et l'engagement est instrumental. C'est le cas de professionnels qui créent une société pour acheter un centre de diagnostic (CENT, cinq mois entre l'idée et la création d'une SARL) ou d'acteurs qui se rencontrent par hasard et mondanité et qui trouvent rapidement un équilibre de leurs intentions et de leurs nécessités : la création de FIN s'est déroulée sur trois mois. Tout le processus peut s'accélérer lorsque l'objectif de la création est la réaction à une situation particulière et que l'organisation répond à l'urgence. C'est le cas de ASSO : l'information sur la situation d'urgence a été acquise mi-septembre, l'association a été créée en novembre avec vingt membres fondateurs, la participation de personnalités, la présidence d'un membre du Conseil d'Etat et le financement d'une première vingtaine de sociétés. La première mission a été organisée au début du mois de décembre.

Plus de cinq ans entre l'idée et la création représente la plus longue durée, cela concerne cependant plus de 7% des créations d'entreprise en France (Etude APCE de 1995 à 1999), dans 63.4% des cas le processus se déroule sur moins de un an et pour 24.4% de un à deux ans. Ce qui coïncide avec les études réalisées aussi dans d'autres pays (CARTER, GARTNER & REYNOLDS, 1996, REYNOLDS, 1994, 2002) qui évaluent la durée moyenne du processus entrepreneurial à un an environ ; ce qui est par ailleurs cohérent avec la durée

d'un processus de décision (MILLER, HICKSON & WILSON, 1996, HICKSON & al. 1986, Cray & al. 1988, 1991).³

Cette durée a un sens lorsque l'on considère que la majorité des créations d'entreprises sont qualifiées de créations *ex-nihilo* ou créations pures. Les créations pures représentent deux tiers des créations d'entreprises en France de 1993 à 2002 (Chiffres APCE, Février 2003). Le chiffre est en progression : 4,9% de 1999 à 2002. Cependant il existe une certaine ambiguïté des chiffres : « *Il semblerait qu'un glissement se soit opéré des réactivations vers les créations pures (les créations à nouveau sous forme de société ne sont pas immatriculées comme des réactivations mais comme des créations pures)* » (APCE 2003) et une ambiguïté aussi de la création pure : les entreprises ne viennent pas de « nulle part » et en tous cas pas seulement de l'histoire des individus qui les créent. Les facteurs internes de la création d'entreprise (motifs personnels, caractéristiques personnelles) sont étroitement liés aux facteurs externes (influences liées à l'environnement ou influences économiques) dans la mesure où un environnement favorable à l'entreprise peut prédisposer un individu à devenir entrepreneur. Les entreprises naissent dans des contextes qui les forment et qu'elles transforment.

▪ Opportunités et contexte du processus

L'entrepreneur doit disposer d'un milieu approprié pour pouvoir développer son projet. « ... *l'exercice de la fonction créatrice de l'entrepreneur ne dépend pas exclusivement des aptitudes et des connaissances de cet agent (...) l'environnement [est] un déterminant essentiel ...* » (ANDRÈS ALONSO, MERINO, SABATÉ, 1999)

Les facteurs contextuels peuvent favoriser ou inhiber la propension entrepreneuriale et participer au déclenchement de la décision d'entreprendre. L'environnement fournit à l'activité entrepreneuriale un cadre économique, régulateur et relationnel. L'activité entrepreneuriale est « encadrée » (*embedded*) dans différents contextes, cet « encastrement » est donc économique et politique mais aussi cognitif (rationalité cognitive ou subjective contextuelle), culturel (une dimension irréductible) et structurel (les relations sont « encadrées », insérées dans des « systèmes durables et concrets de relations sociales, les réseaux). Le contexte dans lequel se forme une entreprise est important à deux niveaux : l'environnement a un impact immédiat sur les structures, les processus et les stratégies de l'entreprise et participe donc à la formation de ses caractéristiques de base ; et dans une deuxième étape de développement de l'entreprise, l'environnement exerce une pression à la conformité qui conduit à une forme d'inertie des

³ « L'équipe de Bradford » a étudié la prise de 150 décisions dans 30 organisations anglaises en utilisant différentes méthodes d'enquête. La recherche a abouti à la définition du processus, et même s'il n'est pas évident de mettre clairement en évidence le début et la fin, la moyenne du temps écoulé était de 12 mois (entre un mois et 4 ans dans la réalité)

organisations, donc au maintien, à la consolidation de ces caractéristiques de base.

L'environnement a plusieurs effets sur la création d'entreprise :

- Un effet de régulation
- Un effet d'imitation
- Un effet de stabilité et de croissance
- Un effet de croissance
- Un effet d'éviction (attrait d'autres possibilités d'investissement)

Une enquête récente (Commission Européenne, 2003)⁴ montre que les européens estiment que les obstacles à la création d'entreprise sont nombreux et principalement la complexité des procédures administratives (69% des répondants) et la pénurie des capitaux (76%). Si 50 % des européens préfèrent un emploi dépendant à l'indépendance de la création d'entreprise (45%) c'est probablement aussi parce que le risque lié à l'entreprise n'est pas suffisamment compensé par la perspective de récompense.⁵ « *L'entrepreneur défaillant est discrédité par l'échec* » (Communauté Européenne, 2003) et la défaillance personnelle a de graves conséquences juridiques et patrimoniales. 37% des européens envisage ou a envisagé de devenir un entrepreneur. 15% seulement finit par réaliser le projet. Il est intéressant de relever dans les chiffres que 58% des jeunes (15-24 ans) et 61% des étudiants préfère un statut indépendant ce qui pourrait confirmer l'évolution de la société vers des caractéristiques plus entrepreneuriales.

Les entrepreneurs rencontrent de nombreux obstacles contextuels : la bureaucratie, mais aussi la fiscalité, la rigidité du marché du travail et l'accès au financement. La gestion des dossiers administratifs pose souvent des problèmes aux entrepreneurs en particulier lorsque ce sont des techniciens ou des commerciaux :

« Les futurs entrepreneurs qui s'adressent au guichet pour obtenir des informations se présentent en petits groupes. Il s'agit en majorité de techniciens, quelque fois des commerciaux. La fonction gestionnaire est généralement absente et n'est pas prévue. Une autre carence est représentée par l'absence totale et générale de plan marketing à long terme. Les projet sont caractérisés par « l'immédiateté » (*immediatezza*). Même dans le cas de *spinoff*, les projets se basent sur un seul client (*unica committenza*) et sur le court terme »
Point information sur la création d'entreprise, interview

⁴ Eurobaromètre. Commission Européenne, Livre vert- L'esprit d'entreprise en Europe, 2003

⁵ Le choix de l'indépendance est plus marqué aux Etats Unis : une majorité des répondants s'exprime dans ce sens (67%).

Le lancement de l'entreprise est facilité quand il se déroule dans un cadre où les aides et les informations sont faciles d'accès, ou les soutiens et le savoir circulent, c'est le « syndrome » de la *Silicon Valley* et la synergie classique : « capital social », « capital humain » et « capital financier ».

La société SICILY fait partie des sociétés qui se sont développées dans une Silicon Valley italienne : l'Etna Valley de Catania et de sa région sont un terrain fertile et intéressant du point de vue des coûts (grâce aux facilités fiscales et aux financements locaux et européens). La société STMicroelectronics s'est installée dans la région depuis longtemps et aussi Nokia, Alcatel, Nortel Networks, IBM et de nombreuses autres. SICILY a bénéficié d'un financement dans le cadre de la loi italienne de soutien aux jeunes entrepreneurs (Loi 95/95) qui prévoit dans des zones particulières (la Sicile en fait partie) des financements dont la partie subvention à fonds perdus peut atteindre 50% du total. Le créateur de SICILY a reçu près de 2,5 millions d'Euro en 1999.

Les facteurs qui ont joué dans ce cas sont : l'environnement réglementaire et fiscal, la politique en faveur de l'esprit d'entreprise, l'accès à la main d'œuvre qualifiée (accords avec l'université de Catania) et l'accès aux financements facilités (*agevolato*).

Une caractéristique du paysage économique italien est la multiplication des parcs et districts industriels (grappes, *clusters* ou *hot spots*), c'est à dire des conglomerats de petites entreprises spécialisées dans un seul secteur. Les parcs combinent à la fois la concurrence et la coopération entre les entreprises pour augmenter la performance globale. Il a été répertorié 200 districts en Italie, ils regroupent 70 000 entreprises comme par exemple Prato avec 7000 entreprises ou Biella 1000 entreprises (textile).⁶ Il existe 21 districts en Lombardie, avec des zones de spécialisation comme la « *Plastic Valley* » de Varese qui comprend neuf « clusters ». L'*Etna Valley* (autour de Catania en Sicile) occupe une place à part : elle s'est développée à partir de la coopération entre STMicroelectronics et les institutions locales sur la base de la présence dans la région de capital intellectuel de grande qualité et à bas prix (« *availability in the region of low cost, high quality brains* » Carlo Emanuele OTTAVIANI, propos recueillis en septembre 2003) et sur l'attitude des institutions locales qui sont passées de la réaction passive aux sollicitations des entreprises à une politique pro-active. 21 multinationales sont actuellement implantées dans la région.

Après les premières formes d'émergence spontanées des premiers districts dans les années soixante et les entreprises « diffuses », les réseaux sont en

⁶ Chiffres PSTL, Polo Scientifico e Tecnologico Lombardo, 2003

train d'évoluer vers les districts « digitaux » ou *e-districts* qui intègrent les réseaux de collaboration et de compétition et les nouvelles technologies d'information et de communication) en correspondance aussi avec des stratégies d'internationalisation (Etude Federcomin, 2003), on parle « d'accélérateurs ».

CATER aussi a bénéficié de la législation favorable à la création d'entreprise et d'un financement favorable qui lui a permis de rembourser les fonds « de proximité » qui lui avaient été avancés par ses parents et amis. L'engagement prend ici la forme de l'engagement du créateur envers son projet et ses « *resources providers* ». L'engagement de fonds de la part des financiers qui ont rendu possible la création de l'entreprise et aussi « *last but not least* » l'engagement de la personne qui était au guichet d'information sur la création d'entreprise et qui a aidé l'entrepreneur à toutes les étapes de sa demande de subvention. Le consultant avait laissé entendre au cours de son interview que l'entrepreneur aurait accepté de répondre aux questions d'un chercheur (sur une base de réciprocité). Le consultant du guichet d'information est d'ailleurs lui-même un entrepreneur, comme c'est souvent le cas dans différents organismes et associations. C'est « l'autre extrémité » du cycle : l'engagement social des PME.

Mais pour pouvoir profiter de ces facilités, il faut en être informé et ce n'est pas le cas des professionnels de la santé qui se sont réunis sur le projet MEDIS, dans ce cas c'est le capital social qui a été mobilisé et le projet se déploie dans un vaste réseau professionnel. Mais les créateurs ne savent pas ce qu'est « *business plan* ».

C'est le réseau de proximité qui a permis au RESTO de trouver le partenaire financier qui est entré dans le projet avec les capitaux nécessaires et ses conseillers qui ont résolu toutes les questions administratives et financières.

L'environnement favorable est aussi représenté par la présence de capital risque régional et de divers organismes et organisations dont la destination est de faciliter la création et le financement des nouvelles organisations en phase d'amorçage :

o Incubateurs et « *networked incubator* »

Les incubateurs peuvent être orientés profit, non-profit ou bien être universitaires.

Un exemple d'incubateur non profit est représenté par l'*Officina Multimediale Concordia*, promue par l'agence pour le développement Nord Milan et la BIC La Fucina avec le support de la Commune de Sesto San Giovanni, la Province de Milan, la Région Lombardie et le Ministère du travail italien

- Pépinières
- Parcs scientifiques et technologiques
- Les *clusters* (diverses typologies d'entreprises réunies en grappes autour d'une entreprise-guide, ou encore entreprise « diffuse ») évoluent vers une configuration « digitale » ou *e-district*. On parle aussi de district industriel (en Italie), de systèmes productifs locaux (SPL) en France, de *clusters* régionaux ou d'activité économique et de liens inter-activités.
- Plates-formes d'initiative locale
- Fonds régionaux
- Et divers organismes comme l'ANVAR, la DRIRE en France, ou l'EBN European Business and innovation center Network

Dans ce paysage prennent place aussi :

- Les universités
- Les grandes sociétés
- Les *business angels* et leurs réseaux
- Les sociétés de service
- Les associations non-profit
- Les intermédiaires : « facilitateurs » ou « *brokers* »

(Annexe 4 – Tableau des opportunités et contexte du processus)

▪ Propension à engager des ressources dans le processus

Les intentions et les compétences des acteurs, et le contexte propice à l'entrepreneuriat modèlent des configurations d'entreprises très diverses avec les plus grandes amplitudes de niveau de financement, d'activités, d'implantation et d'acteurs participants. Pour chaque configuration le déclenchement du processus entrepreneurial prend naissance dans les intentions des acteurs et un contexte spécifique mais s'il se développe, c'est sur la base de la propension des acteurs à engager des ressources et des compétences dans le processus.

Cette propension peut dépendre de facteurs économiques, et aussi non-économiques ou encore être influencée par la perception que les acteurs ont du déroulement du processus.

Les facteurs peuvent représenter des accélérateurs ou des inhibiteurs de l'engagement, leur interaction génère les préférences, les choix et les décisions des acteurs.

Les processus par lesquels sont choisis les « cours d'action » sont : l'analyse fine de la situation par le calcul et un processus rationnel de jugement, un processus de négociation (persuader les autres acteurs) et l'inspiration ou

l'intuition. Les décisions sont l'articulation subjective d'une rationalité « algébrique » et d'une rationalité « historico-culturelle ».

« ... *Un acte isolé ne suffit pas à orienter une action complexe à laquelle participent des acteurs multiples* » (MARCHAIS-ROUBELAT, 1995) : les actions se construisent à partir d'enchaînements complexes de décisions et d'actes.

Pour essayer de faire le tri dans l'inextricable complexité des relations et des transactions entre les acteurs, nous avons appliqué une grille de lecture aux actions observées avec deux pôles principaux : propension dictée par des critères économiques, propension dictée par des critères non-économiques.

TABLEAU 3.7 - GRILLE DE LECTURE POUR ANALYSER LES DECISIONS DES ACTEURS

		Incertitude →	
		DECISIONS PROGRAMMEES	DECISIONS NON-PROGRAMMEES
Ambiguïté ↓	CRITERE ECONOMIQUES	<u>Calcul</u> <u>Approche rationnelle</u> Intentionnalité basée sur ce qui existe Données chiffrées Outils de pilotage Scénarios prospectifs, calcul de la meilleure utilité Recherche extensive Decision engineering	<u>Négociation</u> <u>Approche politique</u> Intentionnalité basée sur ce qui peut devenir Rationalité historico-culturelle Appréciation Compromis
	CRITERES NON-ECONOMIQUES	<u>Jugement, raisonnement</u> <u>Approche organisationnelle</u> Rationalité algébrique Logique de continuité Routines, répétitions Volonté Certitude Expérience	<u>Inspiration, Intuition</u> <u>Approche psychologique</u> Rationalités subjectives Biais cognitifs Heuristiques Doutes Rêveries Logique de rupture Nouveauté Styles décisionnels

Le premier modèle décisionnel des acteurs pour engager des ressources dans le processus de création d'une nouvelle organisation est un modèle rationnel qui se base sur un certain nombre de principes : les décideurs peuvent définir le problème dans les détails, ils connaissent toutes les alternatives possibles, les critères de chaque scénario peuvent être évalués ce qui permet de calculer la décision optimale : l'alternative qui a la valeur perçue la plus haute.

Le calcul rationnel qui porte à des décisions raisonnées et raisonnables est le concept de façade de la création d'entreprise.

Le premier outil de communication entre l'entrepreneur et « le monde » est le plan d'affaire, ou de développement, le « *business plan* ». L'entrepreneur qui a besoin de fonds pour lancer son projet, qu'il s'adresse à un *venture capitalist* ou qu'il essaie d'obtenir une subvention devra avant tout présenter un *business plan*.

Il m'a fallu une centaine d'heures pour trouver un modèle sur internet et produire un document d'une quarantaine de pages. Je l'ai envoyé au *venture capitalist* qui me l'avait demandé et ... j'ai attendu. Mais je n'en ai plus entendu parler. Le *business plan* était prêt, je l'ai envoyé à un autre investisseur potentiel ... il n'investissait pas dans ce secteur ...

Entrepreneur, interview

Le chemin des entrepreneurs est pavé de ces déceptions :

« *Je ne lit pas les business plans : je regarde l'entrepreneur* » Tous les investisseurs ne sont pas aussi directs que ce responsable d'une société de Boston spécialisée en investissements dans les projets de femmes. Mais beaucoup d'entre eux ne prennent pas les *business plans* au sérieux ou ils n'ont pas le temps de les lire.

Investisseur, interview

Un pourcentage élevé d'investisseurs a déclaré avoir investi sans avoir vu un *business plan* (43% selon une étude récente)⁷. Selon la même étude une bonne part des autres n'étudient le *business plan* que beaucoup plus tard dans le processus, au cours de la « *due diligence* » avant de clore l'accord financier.

L'entrée dans le processus entrepreneurial relève d'une intention rationnelle et d'un projet de création de valeur. Pour le modèle standard de la rationalité individuelle, le décideur traduit le risque en probabilités et son objectif est la maximisation de son utilité espérée.

C'est l'aspect résultat attendu de la décision rationnelle, il signifie que le résultat doit contribuer à l'amélioration de la situation du décideur, ou de l'organisation. Lorsque c'est le processus qui est pris en compte, la décision est rationnelle si elle suit des procédures rationnelles. La rationalité et l'apprentissage sont alors des concepts *ex ante* (J. MARCH, 1994). Ainsi les acteurs produisent des images « rationnelles » de leur environnement (BAUMARD, 1999).

⁷ David E. GUMPERT. (2002) "Many business plans are ignored in the real world", *Startup Journal*, *WSJ.com*

Si les calculs étaient suffisants pour prendre la meilleure décision il suffirait de faire tourner des programmes sur des ordinateurs. C'est certainement utile pour prendre des décisions de routine mais les ordinateurs ne peuvent pas prendre des décisions qui comportent des choix de valeur et de niveau de risque qui doivent faire appel au « jugement humain » (BAZERMAN, 1990). Comme les individus ont des capacités limitées de traitement des informations, ils adoptent des stratégies mentales simplifiées ou heuristiques pour pouvoir faire face à la complexité des problèmes. Or, les jugements sont affectés par de nombreux biais cognitifs.

La recherche a montré que ce sont les perceptions des individus et leurs interprétations subjectives - et non pas la réalité objective - qui expliquent la décision de s'engager dans le processus de création d'une nouvelle organisation (GARNER, 1985, BIRD, 1988, BUSENITZ & BARNEY, 1997).

L'attitude envers le risque occupe une place particulière : les décideurs n'ont pas une véritable propension à prendre des risques, c'est plutôt la perception du risque qui est influente.

« *Perceiving a lower level of risk is associated with the decision to start a venture* » (SIMON, HOUGHTON & ACQUINO, 1999). 95% des entrepreneurs croit que leur entreprise réussira alors que le pourcentage d'échecs est très élevé (recherche COOPER & al. 1988). Et pourtant les études sur l'optimisme des entrepreneurs n'ont pas donné de résultat. En fait, lancer une entreprise peut comporter un tel niveau de risque que même des individus ayant une forte tolérance au risque ne s'engageraient pas s'ils percevaient le niveau réel de risque.

Les acteurs ont tendance à développer des « *rules of thumb* » (du geste du pouce mouillé que l'on utilise pour sentir de quel côté vient le vent) pour réduire la quantité d'information à traiter pour prendre une décision. Car si les faits observés et les informations obtenues ne suffisent pas à maîtriser une situation, les acteurs vont compléter par des interprétations subjectives. Ces règles intuitives ou « heuristiques » produisent de bons résultats pour aborder des problèmes complexes mais l'utilisation inappropriée d'heuristiques peut conduire à des « biais » cognitifs. Les biais induisent les décideurs à ne pas traiter correctement les informations, ce qui conduit à des erreurs de jugement et de décision (TVERSKY & KAHNEMAN, 1982). Cela ne signifie pas que les décideurs sont irrationnels mais que les stratégies sont formulées avec des limites cognitives et dans le contexte de l'action. Aussi tous les choix que font les décideurs ne sont pas forcément dans le sens de leur meilleur intérêt.

L'émotion a une place importante dans les décisions. Des études en psychologie ont démontré que la peur de perdre de l'argent investi est trois fois plus forte que la joie de gagner. Des informations objectives incomplètes et le besoin de donner un sens à ses interrogations peuvent donner origine à des interprétations subjectives négatives et à des émotions comme la peur ou l'avidité qui peuvent fortement influencer les décisions (SHEFRIN, 2000⁸, GOLEMAN, DALAI LAMA, 2003⁹)

Les biais, ou erreurs, peuvent être perceptifs : la perception des situations se construit de façon complexe et, par exemple, on accorde généralement plus d'attention aux informations qui confirment les impressions et les décisions initiales ; ou du jugement. Un de ces biais est représenté par le fait que l'intuition à propos des risques dévie régulièrement de la rationalité. Les biais cognitifs sont communs aux entrepreneurs et aux investisseurs : les *venture capitalists* qui sont des experts du financement des nouvelles organisations s'appuient sur l'intuition et ils ont des difficultés pour expliquer les motivations de leurs décisions (« *Do venture capitalists really understand their own decision process ?* » ZACHARAKIS & MEYER, 1998) car il semblerait qu'ils soient avant tout des intuitifs (ZACHARAKIS & SHEPHERD, 2001).

L'étude des erreurs que les investisseurs font régulièrement, en particulier dans le traitement des informations, s'inscrit dans un courant de recherche novateur que l'on désigne par le terme de « finance comportementale ». La finance comportementale étudie spécifiquement les écarts entre le comportement réel des acteurs et le comportement rationnel idéalisé par l'hypothèse de d'efficience des marchés (DE BONDT & THALER, 1985, THALER, 1999, BARBERIS & THALER, 2002, NOFSINGER, 2001, 2003). Mais le concept peut être utilement étendu au comportement des acteurs de la « nouvelle économie » et l'hécatombe des *dot.com* fin 2000 est symptomatique du danger de faire confiance plus à l'intuition et au *feeling* sur le développement d'une idée originale portée par une équipe sympathique qu'à une évaluation « raisonnable ». « *Regarder le paysage internet c'est un peu comme observer les dinosaures après la chute des météorites sur la terre : ce n'est pas une évolution, c'est un cataclysme* » (déclaration d'un manager « vétérane » d'internet). Les sites qui recueillent les « *digital detritus* » ou « *cyber-relic* » sont nombreux, on parle d'archéologues du *web* qui répertorient soigneusement les *E-failures*, les *ghosts-sites*, les restes « *cyberkitsch* » datés 1995-2000.

⁸ Hersh SHEFRIN (2000) *Beyond Greed and Fear*. Harvard Business School Press,

⁹ Daniel GOLEMAN, DALAI LAMA (2003) *Destructive Emotions: A Scientific Dialogue with the Dalai Lama*

L'histoire de *kibu.com* est remarquable : un site destiné aux adolescentes, créé en 1999, il reçoit en février 2000 22 millions de dollars de financement, l'appui de poids lourds de la Silicon Valley - comme Clark de Microsoft -, une inauguration brillante, des bureaux dans un beau quartier de San Francisco ... et en octobre 2000 la fermeture, le site va rejoindre les *ghosts sites*, les sites fantômes : 11 millions de dollars grillés en quelques mois.

Le plus souvent les acteurs ne sont pas conscients des biais qui affectent leurs décisions. Dans certains cas, ces biais cognitifs ont leur utilité : « *Biases should not be minimized because biases generate the action and the commitment (Schwenk, 1986) necessary to starting a venture* » (Mark SIMON & al, 1999).

Si les entrepreneurs prenaient le temps d'évaluer rationnellement toutes les informations ils risqueraient de rater des opportunités : « *if entrepreneurs fully evaluated all available information, they might miss the 'window of opportunity' or freeze from "paralysis by analysis"* » (ZACHARAKIS & SHEPHERD, 2001). Un processus décisionnel plus "rationnel" peut en effet augmenter la perception du risque d'une nouvelle entreprise et sur ces critères, les investisseurs peuvent rejeter des entreprises « promettantes ». L'intuition peut être utile pour prendre des décisions dans un environnement incertain, instable et complexe et quand les décisions doivent être prises rapidement. Cependant prendre des décisions dans un environnement très instable et en ayant peu de temps (*time pressure*) pour traiter les informations a un fort impact émotionnel sur les acteurs et les probabilités d'erreur sont donc accrues. « *La rationalité qui préside alors à la plupart des décisions est une rationalité d'urgence (...) c'est la loi de l'impatience qui domine le processus décisionnel* » (F. LE VIGOUREUX, 1999)

C'est ce contexte décisionnel incertain, complexe et rapide qui se présente aux investisseurs lorsqu'ils doivent évaluer un projet de création d'entreprise dans l'environnement de la « nouvelle économie ». Ils doivent étudier des centaines de données au cours de la sélection (*screening*) et de la due diligence. Les informations sont souvent ambiguës et incertaines, les décisions de investisseurs sont par conséquent facilement affectées par des biais. De nombreux biais ou erreurs dues à des « raccourcis » mentaux, sont évoqués dans la littérature et la recherche, celui qui affecte le plus souvent les décideurs de l'*entrepreneurship* est l'excès de confiance. (*Overconfidence*, traduit aussi par « hardiesse) qui peut être de type optimiste (tendance à surestimer la possibilité que l'issue la plus favorable se produise) ou de type « *knowledge overconfidence* »

(surestimation de la valeur du jugement personnel). La question qui se pose est : existe-t-il un niveau optimal de « *overconfidence* » ou des autres biais qui affectent la qualité des décisions ? Les biais affectent la façon dont les informations (mais aussi les intentions, les motivations et les représentations) sont obtenues, traitées et utilisées (phase de *framing*, mise en forme) dans le processus décisionnel. Cette phase de « *framing* » impacte la vision et le projet avec soit un risque de réduction de la qualité des décisions, soit un risque de manquer une fenêtre d'opportunité.

Dans ces conditions la perception rapide et intuitive des situations est importante. La perception que les autres participants au processus entrepreneurial se comportent de façon fiable et loyale est en ce sens déterminante : elle induit les acteurs à prendre des décisions sans posséder toutes les informations nécessaires mais avec un sentiment de sécurité. Par contre lorsque cette perception est négative elle incite les acteurs à plus de prudence. C'est pourquoi, dans les critères non économiques, une place séparée est réservée à la perception et à l'influence de la justice procédurale.

Dans les cas étudiés l'impression personnelle des acteurs sur le processus, la façon dont sont prises les décisions, la transmission des informations et la prise en compte de leur jugement a fortement influé leur comportement d'engagement ou de désengagement.

(Annexe 2 - Propension à engager des ressources dans le processus)

La situation est particulièrement visible dans le cas CENT : une équipe de cinq professionnels étaient à la recherche d'un financement pour acheter la division « centre de diagnostic » d'un centre médical. Leur activité est un travail d'équipe qui exploite la synergie de leurs compétences, leur projet est de créer une société pour offrir des diagnostics complets. L'audit du centre est fait à leurs frais en février 2002, les négociations avec différents investisseurs possibles se prolongent pendant deux mois, en mai l'investisseur est trouvé et le projet prend forme. L'investisseur demande en garantie que le manager du groupe s'engage à porter les membres de son équipe et ses relations (y compris grandes sociétés pour contrats et conventions). En échange il recevra initialement 10% des parts de la société, lui même et les membres de son équipe ayant l'opportunité d'acquérir des parts en remboursant le financement avec leur travail pour le centre (50% de leur production). Ces conditions font l'objet d'une écriture privée. En trois semaines, la société est créée et le centre acheté. Au dernier moment l'investisseur s'est réservé 91% des parts, il reste 9% au professionnel à qui il est demandé de régler sa part de capital chez le notaire (5.000 Eur). Le montant du prix d'achat annoncé (500.000 Eur) et l'émotion de créer une société prend le

dessus sur le bon sens, il règle et il signe aussi peu de temps après une garantie bancaire (pour un montant de 150.000 Eur) justifiée par l'obligation de renouveler du matériel obsolète. L'activité de la société démarre et comme prévu l'associé minoritaire engage son équipe et son relationnel et travaille au développement du projet. Mais l'investisseur ne maintient pas ses promesses et la gestion de la société n'est pas transparente. Aussi lorsqu'il est demandé à l'associé minoritaire de signer une deuxième garantie bancaire pour un montant largement supérieur à la première, il refuse et demande des comptes. L'investisseur l'accuse de ralentir le développement de l'activité et par rétorsion bloque son activité dans le centre. L'équipe est liée par des contrats annuels, et le relationnel du « chef » d'équipe fortement engagé. Les pressions exercées de part et d'autre et la situation bloquée ressemblent, stylisées, à un « dilemme du prisonnier », la sortie ne pourra se faire que par renoncement de l'un ou de l'autre. Au bout de dix mois de pressions et de menaces réciproques, l'intervention d'avocats et de médiateurs, les parties se rencontreront en novembre 2003 pour discuter un préliminaire d'accord en vue de la stipulation d'un complexe acte de « désengagement ».

Un comportement correct et équitable des acteurs a une influence déterminante sur l'aboutissement du processus. En face d'investisseurs qui exploitent l'inexpérience de l'entrepreneur il existe aussi des entrepreneurs qui ne se comportent pas de façon correcte vis à vis des investisseurs en particuliers des investisseurs individuels, les *business angels*.

Quelque soit la motivation de l'investissement, devenir un *business angel* n'est pas une activité de tout repos : un investissement sur cinq donne un retour de 50% par an, mais un sur trois est une perte totale du capital investi (Données NBAN National Business Angels Network). Un danger est représenté par le fait que les entrepreneurs sous estiment souvent leurs besoins financiers : « *They always need more than they say* » lamente un BA anglais qui a investi dans une société qui produit des dispositifs de sécurité pour entreprises de construction, « ... *you risk investing more than you want or having your share diluted* ». The Wall Street Journal Online, 2002

Le fait est que dans les négociations, lorsque les acteurs ne se connaissent pas et ne connaissent pas les limites de l'autre, ils ont tendance à demander plus (plus de capitaux, plus de garanties, une plus grosse part du capital). L'échange équitable d'informations et d'engagements contribue

indéniablement à l'amélioration de la qualité de la relation et par conséquent à la performance de l'organisation mise en place.

Pour les *venture capitalists* interviewés, uns des premiers obstacles à la poursuite de la négociation avec un entrepreneur est représenté – juste après les problèmes liés au cadre général de la transaction - par les problèmes de communication entre les personnes et principalement le « *fairness* » ou comportement correct des personnes. Ce problème va au delà des incompréhension personnelles liées à des obstacles culturels.

« ... ce qui compte c'est la personnalité de l'interlocuteur. Un *business plan* n'est pas fixe : c'est un processus itératif qui nécessite de nombreuses rencontres et discussions avant l'engagement ; ce qui demande des capacités d'adaptation et de réactivité. Dans un cas où j'ai eu la sensation d'un comportement non loyal, il est né un sentiment d'antipathie qui a fait que nous avons renoncé au projet. »

Investisseur A. interview

Les sentiments négatifs et les émotions ont une influence sur l'engagement et le désengagement des acteurs dans le processus entrepreneurial. On pourrait donc supposer que la confiance joue un rôle important en permettant aux transactions de se dérouler. Or ce qui ressort des interviews des acteurs c'est que dans le processus, la confiance n'a pas un rôle primordial parce qu'en général elle est acquise : les futurs associés ont confiance entre eux (confiance affective ou connivence) et confiance dans le succès du projet (confiance « performative »). La relation avec d'autres partenaires en particulier financiers se fera sur la base aussi de la confiance.

« Ce qui cimente, ce qui a fait la cohésion de l'équipe et ce qui a permis au processus de création de l'entreprise d'aller de l'avant, c'est la capacité de partager nos compétences et nos savoirs au travers d'une communication appropriée ».

Entrepreneur

Dans la phase initiale, l'organisation représente la somme de différentes compétences. Ces compétences sont successivement intégrées pour fonctionner en synergie. C'est l'apport d'engagements crédibles successifs (en ressources spécifiques) qui permet à l'organisation d'émerger. Ce conduit au deuxième volet de la question.

Section 8.2 - A partir de quand peut-on dire qu'une organisation commence à exister ?

Des séries de facteurs définissent la propension des acteurs à s'engager dans un processus dont l'aboutissement est la création d'une nouvelle organisation. Une première démarche est de procéder par enquêtes pour étudier le parcours des décisions et l'effet de tel ou tel facteur sur le processus. Et on se place au niveau des possibles et des processus « organisants » en cours. Le deuxième niveau d'approche du phénomène est celui des évidences, lorsque la totalité du cycle est visible y compris sa conclusion.

Il nous restera alors à évaluer cas par cas l'impact du niveau de l'engagement sur la performance (dynamique des engagements et des désengagements).

▪ Potentiel des engagements crédibles mutuels

La scène se déroule dans un grand hôtel parisien. Quatre personnes sont assises au bar du dernier étage. La ville lumière est à leur pieds. Ils ont dîné chez « L'Ami Louis » en parlant à bâtons rompus du projet qui leur tient à cœur : ouvrir à Paris un restaurant italien de luxe. Il y a là les deux jeunes « inventeurs », leur « conseiller/chercheur » et le président d'un groupe italien qui possède aussi une société d'investissement et qui a été présenté aux inventeurs par des amis communs. Jusqu'alors le projet n'a jamais été évoqué autrement que comme un rêve (avec légèreté et mondanité) mais tout à coup le « conseiller/chercheur » dit : « Et si nous l'appelions « Le (...) » (en prononçant le nom de famille de l'investisseur potentiel). Un moment de silence, les regards qui se croisent. Les coupes se lèvent, et chacun répète le nom choisi avec l'accent français. L'intensité et la magie de ce moment dureront pendant plusieurs années : dans les mois qui ont suivi, le rêve s'est réalisé, le concept unique a contribué à un changement du secteur, les imitations ont été innombrables. La presse critiquait « les nouilles au prix du caviar » mais tout Paris essayait d'avoir une table et d'entrer dans la magie.

La naissance de RESTO

L'esprit (d'entreprendre) qui existe au « moment fondateur » participe à la définition de l'identité et ensuite à la construction de la culture de l'entreprise.

« Nous avons insufflé une dynamique à la société lors de sa création : nous étions jeunes, étudiants, impertinents. Cet esprit reste encore présent aujourd'hui » a exposé Dominique AUZIAS fondateur des guides « Le

Petit Futé »¹⁰. On trouve souvent cette forme « d'impertinence séduisante » dans les projets de création d'entreprise et elle influe les conditions dans lesquelles sont prises les décisions.

Dans la plupart des accords, « ... il y a 50% d'émotion et 50% de financier » (propos d'un investisseur rapporté par *Les Echos*, 2 mai 2001). Les intérêts essentiels sont souvent intangibles et subjectifs et (en particulier dans les cultures du pourtour méditerranéen), les relations finissent par prendre le pas sur les transactions.

Quand ils créent une entreprise de type *start-up*, les participants négociateurs tendent à se focaliser sur l'aspect financier du contrat : répartition et catégories des actions, gestion de l'entreprise, délais, retour sur investissement et *time to break even*. Et pourtant au delà de ces accords, de façon plus ou moins implicite, les acteurs négocient tout ce qui est intangible et sous-jacent au contrat : l'esprit du contrat, les attentes des acteurs, les positions respectives. Si les acteurs restent sur le plan de la négociation par positionnement, les positions trop tranchées peuvent conduire à des impasses. La négociation par intérêt prend en compte les préoccupations et les intérêts fondamentaux des parties prenantes et elle vise à réconcilier des séries d'intérêts divergents qui peuvent être éventuellement convergents et compatibles. Ce qui contribue à définir une zone d'accord possible (ou *ZOPA zone of possible agreement*) ou fourchette de transaction créée par les valeurs de réserve respectives.

Les contrats juridiques ont forcément une utilité limitée à cause de l'incertitude sur les situations futures et sur les comportements des acteurs d'où l'importance de la dimension implicite des contrats représentée par des incitations et des menaces. Les incitations correspondent à des engagements crédibles. Les menaces correspondent à des situations de conflit et de rivalité et alors que les engagements crédibles correspondent des « *actes réciproques destinés à préserver la relation* » (WILLIAMSON, 1983), les menaces crédibles sont des effort unilatéraux pour prendre un avantage.

Ce sont les engagements crédibles qui présentent un intérêt pour notre recherche. WILLIAMSON part de l'essai de Thomas SCHELLING sur la négociation (1956) dans lequel il est fait allusion aux promesses et en particulier « *the exchange of hostages served inventive purposes in an earlier age* (SCHELLING, p 300, 17, cité par WILLIAMSON, 1983)

L'engagement mutuel de ressources et, dans une première étape l'engagement de compétences, est déterminant pour la naissance de l'organisation.

¹⁰ Trophée de la Décennie, juin 2003

Un consultant d'un point information sur la création d'entreprise raconte qu'il a reçu un groupe de quatre personnes issu d'une importante société de consultants dans le domaine des ressources humaines. La société traverse une période de difficultés et les personnes employées à différents niveaux de la société souhaitent créer leur propre affaire. Ils viennent consulter pour un motif particulier : il veulent créer une entreprise sans modifier les relations hiérarchiques qui existent entre ces personnes dans la société pour laquelle ils travaillent encore. Ils ont confiance entre eux et confiance dans le projet de créer une entreprise. Mais ils ne sont pas prêts à partager leurs compétences et leur savoir. Leur projet est donc d'additionner leurs compétences entre elles sans les partager de façon à ne pas modifier leurs relations hiérarchiques.

Le consultant leur fait comprendre que les prémices nécessaires à la constitution d'une société ne sont pas ici suffisants. Les futurs associés se promettent de communiquer entre eux pour donner forme à leur projet et revenir dans quelques mois.

Interview consultants

(Annexe 5 – POTENTIEL DES ENGAGEMENTS CREDIBLES MUTUELS)

Les décideurs sont souvent confrontés à des exigences contradictoires : d'une part ils sont soumis à une pression constante en faveur de plus de flexibilité, d'adaptabilité face aux marchés, aux technologies, aux conditions concurrentielles et aux réglementations en évolution constante ; d'autre part une position solide et profitable ne peut être atteinte que si des investissements préalables spécifiques, difficiles à récupérer sont engagés.

Les sociétés naissent de la conjonction de séries de décisions et d'engagements réciproques. Nous avons constaté que les acteurs essaient souvent de retarder leurs engagements le plus possible. Chaque fois qu'ils s'engagent il restreignent le champ des possibles et la peur de faire les mauvais choix est un inhibiteur important. Or, on l'a vu la peur de perdre est plus forte que la joie de gagner. La stratégie peut être alors de prendre un engagement modéré et d'attendre la réaction du partenaire : il s'en suit un développement incrémental auquel peut s'appliquer la théorie des options. Les options ont un prix et elle laissent aux acteurs la possibilité de les exercer ou non à terme.

La société CONI n'est pas encore créée, pourtant tous les éléments sont réunis pour le faire, mais le problème vient du manque de disponibilité et de l'engagement réel des futurs associés dans l'affaire. Ils sont tous encore employés (dans le milieu informatique) et n'arrivent pas à

décrocher. Le projet représente un revenu d'appoint non déclaré. Chacun attend que l'autre fasse le premier pas.

▪ La dynamique des engagements et des désengagements

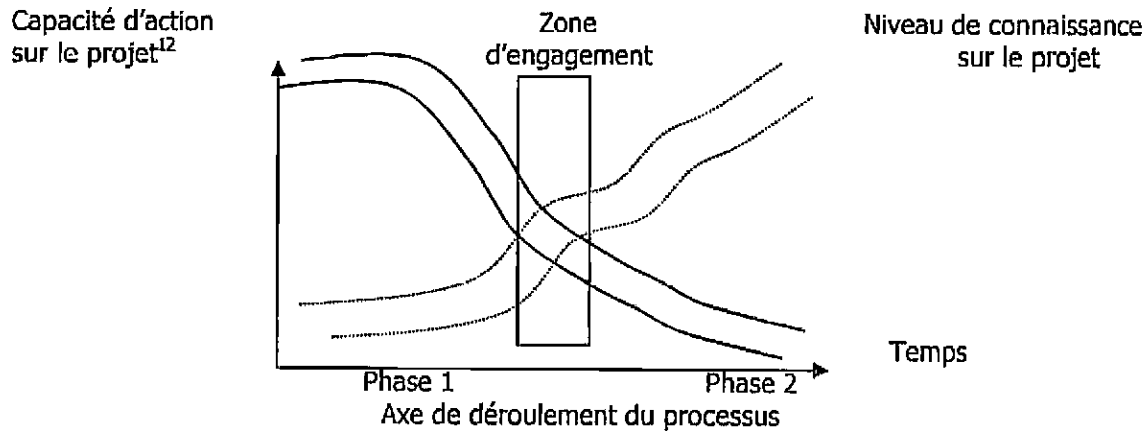
Le processus entrepreneurial est porté par une dialectique - acquisition de connaissances / actions - qui s'inscrit dans la temporalité. Les modalités de la « conversation avec la situation » (D. A. SCHÖN, 1983, 176) évoluent avec l'avancement du projet et du processus de représentation. Les acteurs « co-construisent » le problème et les réponses au fur et à mesure de l'évolution : *« la conception est une heuristique ouverte qui met aux prises d'une part des individus tendus vers des finalités, projetant des valeurs et des représentations, et, d'autre part un contexte physique et social transformé par l'intervention mais qui « répond » « surprend » et transforme en retour la trajectoire du concepteur »* (MIDLER, 1995)¹¹

Les degrés de disponibilité se réduisent chaque fois que des choix sont faits et des décisions prises. La situation change du fait de l'irréversibilité induite par le processus. Gérer l'évolution du projet c'est articuler deux phases, pour simplifier : une première phase où « tout est possible » mais « on ne sais rien » ; une deuxième phase où « on sait tout » mais on a épuisé toutes ses capacités d'action. En fait les stratégies d'anticipation consistent à augmenter l'information et la connaissance sur le projet avant que l'irréversibilité des choix n'empêche d'en tirer partie. Anticiper la connaissance sur le projet permet de profiter de degrés de liberté et de tirer le maximum des opportunités. D'où l'importance de la communication sur le projet et la capacité de mettre rapidement en synergie des savoirs différents pour adopter, au plus tôt dans le processus, des grilles de lecture communes (modalité d'évaluation, techniques de production et de diffusion par exemple). Entre les deux extrêmes - connaissance zéro et connaissance complète et degré de liberté maximum et engagement irréversible - prend place une fenêtre d'opportunité, une zone critique, car c'est sur les décisions et les comportements des acteurs dans cette zone que s'appuie le développement du projet et son évolution vers la réalité d'une nouvelle organisation.

L'action entrepreneuriale est confrontée à la possibilité de gains et de pertes. Puisque créer une entreprise signifie faire des investissements aujourd'hui (temps, efforts et argent) sans savoir quels seront les bénéfices dans le futur.

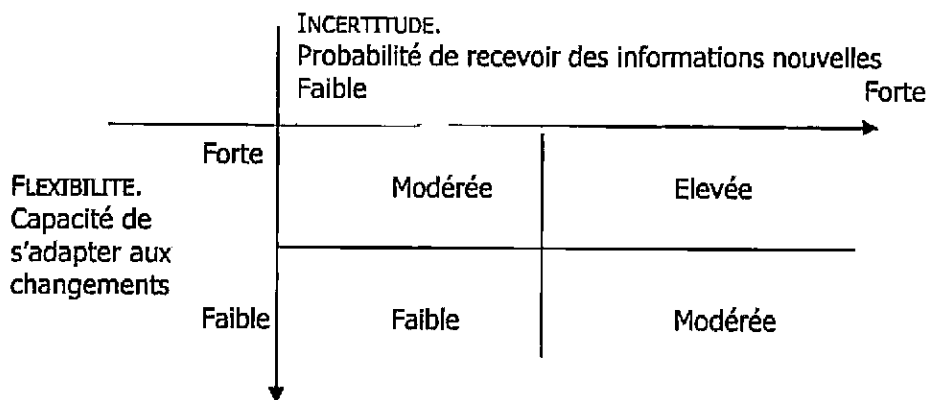
¹¹ *Revue Française de Gestion*, p 94

FIGURE 3.3 - LA DYNAMIQUE DE LA CONVERGENCE



Cette incertitude (au sens de Knight) est la caractéristique des opportunités entrepreneuriales et elle n'a pas le même sens que le risque. L'incertitude signifie que les résultats et les situations sont imprévisibles, alors que l'on peut évaluer le risque. Ce n'est pas l'accumulation d'informations supplémentaires et d'analyses qui permet de réduire l'incertitude « congénitale » des opportunités. On peut tout au plus évaluer le risque donc et la valeur de l'ajustement du projet en fonction de la probabilité de recevoir des nouvelles informations et de la capacité de s'adapter à ces nouvelles informations.

FIGURE 3.4 - VALEUR DE L'AJUSTEMENT (d'après COPELAND & KEEMAN, 1998)



La décision est prise entre deux seuils : le coût d'activation du projet et le coût d'abandon du projet actif.

Les analyses et les actions sont sujettes, nous l'avons vu, à des biais du jugement. Ces biais sont parfois des inhibiteurs de l'action lorsque les individus se focalisent sur les risques et l'incertitude. La réaction est alors

¹² Il s'agit de « zones » approximatives, avec un maximum et un minimum et non de « droites »

d'augmenter les informations pour réduire le risque et les incertitudes et d'analyser ces informations pour augmenter les chances de succès. Ces analyses peuvent sans doute améliorer les possibilités de succès mais trop d'informations et d'analyses conduisent à la « paralysie » car en augmentant les informations on augmente aussi les doutes sans réduire considérablement l'incertitude.

La seule façon de réduire l'incertitude c'est l'action et en particulier l'action collective des entrepreneurs et des autres parties prenantes du processus entrepreneurial.

Paradoxalement une analyse excessive peut réduire les probabilités de réalisation d'un projet alors qu'elle augmente la probabilité de succès.

D'autre part la peur de « rater » une opportunité, d'être le premier sur un marché (pour l'entrepreneur) ou sur une affaire (pour l'investisseur) peut porter les acteurs à agir trop rapidement, avec des stratégies bâclées et des ressources insuffisantes. Des informations supplémentaires, leur analyse et un planning structuré permettrait d'améliorer la qualité de la réalisation du projet mais la peur – réelle ou imaginaire – de perdre une occasion pousse les acteurs à agir dans l'urgence. L'urgence augmente la possibilité de conquérir un marché avec un service ou un produit innovant mais l'urgence multiplie les risques de faillite à cause de carences de conception ou de réalisation. Les acteurs se trouvent dans une tension entre la peur de perdre et la peur de ne pas gagner. La peur de perdre une occasion peut aussi porter les acteurs à s'engager dans des actions sans avoir toutes les informations et en particulier sans avoir levé les ambiguïtés qui peuvent se présenter par exemple au niveau de la législation en vigueur lorsqu'il s'agit d'une activité nouvelle pour le secteur. Ce comportement peut avoir de graves conséquences (exemple du cas FIN, faillite d'une société financière).

En phase de formulation du projet, la « danse de la négociation » prend place entre des acteurs qui ne connaissent pas les limites de l'autre, ils procèdent par « ancrages » successifs en échangeant des engagements crédibles. La finalité de la coopération se précise progressivement en fonction des actions, des événements et des analyses. Chaque acteur est motivé et agit par des séries de facteurs positifs et négatifs, propulseurs et inhibiteurs.

En ce point la défection est une option aussi bien pour les entrepreneurs que pour les investisseurs. Chaque fois qu'un seuil est atteint et qu'il est franchi, il représente un « *turning point* » psychologique pour les acteurs : à tout moment l'une ou l'autre des parties peut estimer en fonction des informations disponibles que le renoncement ou la défection est une meilleure stratégie que la coopération. Les acteurs évaluent les coûts d'opportunité car en raison de ressources limitées choisir une entreprise ou

une option signifie renoncer à d'autres opportunités qui peuvent se présenter.

Par ailleurs entrepreneurs et investisseurs ont des attentes différentes vis à vis du futur car, dans le cadre de l'asymétrie de l'information, les investisseurs ont de meilleures informations sur le futur financement du projet et les entrepreneurs possèdent quand à eux une information plus complète sur la technologie et ou les performances du produit et de l'organisation.

Les entrepreneurs sont confrontés à un dilemme entre la coopération mutuelle et la défection. La coopération signifie que l'entrepreneur fournit à l'investisseur à la fois des informations justes, du temps et des compétences. Mais pour différentes raisons la motivation et l'engagement peuvent décroître et l'entrepreneur opte pour l'intérêt personnel à court terme, renonçant à la coopération mutuelle. La défection de l'entrepreneur peut aussi être dictée par la réticence à fournir des informations détaillées sur le projet par crainte de s'en voir dépossédé par un investisseur opportuniste. A ce moment là l'investisseur doit aussi renoncer par manque d'informations suffisantes pour évaluer l'entreprise et prendre des décisions d'investissement. Le capital mal investi « coûte plus cher » aux investisseurs qu'aux entrepreneurs et les *venture capitalists* ont généralement un *portfolio* de plusieurs projets entrepreneuriaux ce qui peut les conduire à investir un minimum ou à renoncer à investir.

La question qui se pose est donc : comment les entrepreneurs et les investisseurs peuvent-ils structurer leur relation pour maximiser la coopération mutuelle et minimiser les défections ? Ces hésitations, ces engagements et ces désengagements peuvent trouver un schéma explicatif dans le Dilemme du Prisonnier qui – d'après CABLE & SHANE (1997) fournit un cadre plus adapté que celui de l'agence pour analyser cette relation « ... *entrepreneur-venture capitalist relationships are modeled more effectively as a Prisoner's Dilemma rather than as a principal-agent problem* »¹³

Dans certains cas cependant, un renoncement est assimilé de façon croissante à un échec et parfois il n'est même pas envisagé quelque soit le coût de la poursuite de l'engagement. Certes les profits, les bénéfices financiers sont un puissant facteur de motivation du comportement des acteurs mais les résultats des recherches et l'analyse des cas nous montrent les limitations d'explications focalisées sur les bénéfices à court terme. Les acteurs sont portés par d'autres motivations personnelles, conscientes ou inconscientes. Pour certains d'entre eux la défection est inimaginable.

¹³ (les relations entre entrepreneur et venture capitalist ressemblent plus à un dilemme du prisonnier qu'à un problème principal agent)

La situation est particulièrement complexe lorsque les engagements échangés sont des engagements « occultes », lorsque des informations délicates sont échangées entre les acteurs ou lorsque la loi ou les règlements ne sont pas respectés par l'un d'entre eux ou par tous les acteurs, que ce soit volontairement ou involontairement.

Dans le cas de RESTO, l'achat du deuxième restaurant a été négocié par l'investisseur et ses conseillers, le montage était complexe parce que le vendeur du fonds demandait, comme c'est le cas dans ce type de transactions, une partie en espèces. En garantie du paiement de ces montants le vendeur et ses associés ont exigé des actions de la société anonyme nouvellement constituée. Le vendeur a ainsi gardé de fait une forme de participation et de contrôle qui lui a permis de tenir caché un certain nombre d'informations sur la gestion et les coûts qui auraient pu, si divulgués, compromettre la vente. Lorsque la totalité du montant a été versée, le vendeur a cédé ses actions et tout son contrôle. Les informations tenues cachées sont apparues, comme par exemple le montant réel des charges locatives et d'autres informations qui affectaient directement la réalisation du projet d'un nouveau restaurant et la rentabilité de ce projet. Trop tard pour les acheteurs liés par le secret partagé de montants importants payés en espèces. Il restait l'acharnement pour décoller à tout prix. Le restaurant numéro deux sera vendu avec de grosses pertes trois ans - de souffrances - plus tard.

On doit reconnaître que souvent ce n'est pas la qualité de l'idée ou du projet qui est en cause dans l'échec ou le succès d'une entreprise mais ce qui apparaît dans les cas étudiés c'est l'importance de la qualité de la relation entre les acteurs et en particulier la cohérence des potentiels d'engagement et la structure équitable des transactions.

Il arrive que des projets soient si intéressants qu'ils suscitent l'intérêt et l'engagement de nombreuses compétences et de moyens importants.

Dans le cas de FIN l'idée était de créer une structure légère et adaptable aux activités internationales et aux opérations d'ingénierie financière de support pour un cercle fermé d'opérateurs en relation d'affaires et d'amitié. La reprise d'une société financière déjà en activité et l'opportunité de la transformer en banque a donné naissance au projet. Le projet de transformation de la société en petite banque d'affaires a rapidement pris forme, un comité constitutif a été mis en place et grâce aux relations du réseau concerné deux importants cabinets de consultants (un cabinet d'audit et un cabinet d'avocats spécialistes) ont accepté de soutenir le projet. Des personnalités au niveau national et international dans le milieu bancaire et d'affaires ont apporté leur

contribution de relationnel et d'idées. Le fonctionnement en « cercle fermé » d'investisseurs et d'emprunteurs dans un environnement sociétaire et légal embryonnaire (banque en projet, société financière au statut ambigu et en mutation) a déterminé un cadre d'échange basé sur des engagements forts et réciproques. Engagements consolidés par l'appartenance à des réseaux, la possession d'informations confidentielles et la contribution à des actions d'éclat dans le domaine non-profit de la solidarité internationale. Un engagement fort et inconditionnel était demandé à tous les niveaux de la société : associés et membres du conseil d'administration liés par des pactes secrets, commissaires aux comptes et réviseurs engagés par différents avantages et promesses, et personnel encadré dans une atmosphère de constantes menaces sous-jacentes, d'horaires impossibles et de récompenses inattendues. Le projet de constitution d'une banque a avorté. La société financière a fait faillite dans des conditions dramatiques.

L'engagement important de nombreux acteurs et moyens dans le processus de création ne représente pas une garantie de succès. On l'a vu dans le cas de KIBU.COM. Et cela même si ces acteurs et ces moyens sont engagés dans un projet à tous les égards intéressant, innovateur et initialement porteur de valeurs comme le FIN.

Ce qui importe donc c'est la **cohérence** entre le projet, les moyens mis en œuvre, les attentes des acteurs et le niveau de l'engagement.

Dans le cas de CONI et de MEDIS, les acteurs ont déjà une activité professionnelle, ils sont dans la zone d'engagement possible, ils semblent sur le point de franchir le pas, mais ils demeurent dans une zone préliminaire d'ambiguïté.

Dans le cas de MEDIS le projet évolue lentement. Les créateurs ont constitué la plus légère des structures temporaires : ils se sont réunis en association, ils ont déposé le nom de leur projet . Les investisseurs et les sponsors attendent la constitution d'une société de capital et un *business plan*. Cependant les fondateurs étaient initialement cinq avec des problèmes de coordination. A présent l'association - préliminaire à la société de service - rassemble plusieurs dizaines de professionnels d'horizons divers. Plusieurs d'entre eux ont une idée personnelle du projet, y compris du logo, de la présentation et de l'activité. Les réunions formelles et informelles se succèdent où chacun essaie de proposer ou d'imposer ses idées. Trois « filiales » virtuelles ont déjà vu

le jour avec des accords préliminaires avec des groupes de professionnels dans d'autres régions.¹⁴ Le potentiel de l'activité est très important et les clients institutionnels ont remis des protocoles de convention. Mais les principaux acteurs ne se décident pas à prendre un engagement irréversible. Les échanges sont toujours très pro-actifs, orientés action mais dans la réalité les acteurs ne s'engagent pas réellement. Les professionnels parce qu'ils veulent probablement expérimenter avant de s'engager et surtout parce qu'ils ne sont pas « organisés » ; les investisseurs parce qu'ils n'ont pas en face d'eux une véritable structure dans laquelle s'engager.

Un engagement insuffisant ne permet pas à un projet entrepreneurial de décoller mais inversement un engagement excessif conduit à des comportements exagérés et parfois non éthiques.

Existe-t-il un niveau idéal d'engagement ? L'observation de la longue vie tranquille d'une PMI qui fête ses 25 ans d'existence et est devenue un groupe international coté au second marché donne une idée du type d'engagement qui est nécessaire au développement régulier d'une entreprise.

L'entreprise INDUS n'est pas née dans un garage mais dans une usine désaffectée dont le créateur a repeint seul les bureaux pour y installer son activité. Après ses études, il voyage et rapporte l'idée d'acheter des produits de protection à l'étranger et de les vendre en France. Il choisit un nom et crée sa société. Quelques mois après il est rejoint par un copain d'enfance. La société se développe rapidement. Quatre ans après sa création il constitue une société identique avec un partenaire en Italie. Huit ans plus tard il fonde une société de courtage à l'importation à Hong Kong. Neuf ans après sa création la société devient un groupe, avec la constitution d'une société *holding* qui reprend les participations des différentes sociétés constituées depuis le début de l'activité. La société continue son expansion en Europe et en orient (Inde, Sri-Lanka). L'expansion commence à s'accélérer et après 20 ans d'existence et de croissance constante le groupe a besoin de fonds propres pour financer son développement externe, il ouvre le capital à hauteur de 25% du capital à des sociétés de capital risque, la suite logique cinq ans plus tard est l'introduction en bourse, au second marché.

Cas INDUS

¹⁴ C'est l'idée de « réseau » en tant que forme transitoire de coordination qui va se dissiper – on l'espère – ne organisation (cristal) et en marchés (fumée) (Phélizon)

Que reste-t-il de la notion d'engagement lorsque la totalité du cycle est visible comme dans le INDUS ?

Il apparaît un cycle d'engagement avec toutes ses nuances dans les limites de la modération : une entreprise naît difficilement par pur hasard et sans efforts. sans l'engagement personnel important de son ou ses créateurs elle demeure à l'état de projet ou de rêve. « *Tous les entrepreneurs ont un point commun : ils se sont tous engagés pleinement dans leur projet. Cette aventure a souvent changé leur vie, et c'est au cours des galères qu'ils ont traversées que s'est forgée leur vision de l'entreprise* »¹⁵. La vision s'acquiert et s'affine au fur et à mesure de l'évolution du projet entrepreneurial et de son adaptation aux nouveaux enjeux de son développement.

Passées les premières années de démarrage, la *start-up* devient une entreprise et se trouve confrontée à de nouveaux impératifs : à ce stade l'excellence opérationnelle doit devenir une priorité à travers le management de la qualité et des services et la gestion des coûts et du *cash flow*. Le créateur doit se transformer de plus en plus un manager.

L'engagement des investisseurs lorsqu'il est nécessaire se fonde sur l'analyse raisonnable de projets de création ou de développement et non pas sur la décision de participer à tout prix, de poursuivre un courant ou une tendance générale. En fin de cycle - dans le cas INDUS l'introduction en bourse - l'entreprise et ses dirigeants s'engagent activement dans la vie locale et associative en particulier dans le cas d'INDUS avec la participation à des initiatives dont l'objectif est d'aider la création d'entreprises locales.

Et ainsi la boucle de l'engagement reprend.

Le modèle n'est pas éloigné des nouveaux modèles des *dot-com* « post désastre ». L'expérience des faillites multiples de nombreuses *dot.com* a conduit les entrepreneurs à aborder la création avec de nouvelles stratégies.

« La lecture de toutes ces informations sur les faillites de *dot.com* et les expériences dans mon entourage m'ont fait réfléchir (...) en commençant petit et me développant, j'ai pensé que c'était une façon d'apprendre sur l'entreprise et si possible d'en faire un succès »

Les deux fondateurs de ANTI.COM travaillaient sur un projet de modèles de commerce électronique dans le cadre de leur MBA. Ils ont eu l'idée d'un site internet qui fonctionnerait comme un *clearing house* pour les antiquaires, ce qui permettrait à des petits détaillants locaux d'atteindre une audience « globale ». Après avoir utilisé leur modèle en classe, ils terminent leur MBA et aussi un solide *business plan*. Ils

¹⁵ Figaro Entreprises, 10 juin 2003, Trophée de la Décennie

lancent le site en décembre 2000. « Quand nous avons commencé à chercher des financement, le marché était en train de s'effondrer, alors nous avons eu l'idée de préparer deux *business plans* : un régional qui ne demandait pas beaucoup d'argent et un autre plus « grandiose » pour lequel nous demandions beaucoup plus avec un projet de développement global ». Ils découvrent que les investisseurs les plus sérieux sont intéressés par le modèle plus modeste et ils font financer leur projet par ces investisseurs en échange de 15% de la société. ANTI.COM s'est développé sur une base de détaillants locaux qui existe toujours mais sa clientèle couvre à présent le monde entier et l'objectif du *business plan* numéro deux est sur le point d'être atteint. Car pour les investisseurs la situation est différente quand les entrepreneurs ont déjà fait leurs preuves. « Une expérience dans le secteur, un modèle de développement durable, et une perspective claire de profit, ce sont les clés du succès des *web-businesses* qui réussissent en ce moment à attirer l'argent des autres ». Une autre indication utile est « d'identifier le bon investisseur, c'est à dire celui qui investit dans votre secteur : les entrepreneurs ont tendance à aborder un investisseur parce qu'il a financé quelqu'un qu'ils connaissent. Mais si votre ami travaille dans la biotechnologie et que cet investisseur ne travaille que dans la biotechnologie, si vous lui apportez un modèle de commerce de détail, ça ne va pas marcher »

Cas ANTI.com

Pour les nouveaux créateurs d'entreprises sur le *net*, le mot d'ordre est « *bootstrapping* », qui signifie ici frugalité : « griller » des millions de dollars en inaugurations, publicité et bureaux prestigieux n'est plus une option.

« Nous avons vu beaucoup de nos amis démarrer des affaires en achetant d'immenses bureaux qu'ils ne pouvaient même pas remplir, dépenser des fortunes en marketing sans aucun retour. Nous aurions été épouvantés si quelqu'un nous avait donné tout cet argent à dépenser » dit la créatrice de ANTI.COM qui poursuit « Nous avons dépensé de l'argent lorsqu'il devait être dépensé mais nous avons été prudents et économes. ANTI.COM n'a pas fait de dépenses en publicité mais ses créateurs se sont concentrés sur d'autres politiques de promotion « Nous avons utilisé des approches plus spécifiques comme des mailings et des séminaires »

Les mythes du marché global à tout prix de la nouvelle économie ne sont plus d'actualité. Etre le premier sur le marché est moins important que d'avoir un modèle de développement cohérent et une perspective de profit. Ce qu'il faut montrer aussi c'est que vous vous êtes prêt à vous engager et en particulier engager vos propres fonds dans l'affaire.

C'est ce qui attire l'attention des investisseurs. En fait « le secret c'est de considérer votre affaire non pas simplement comme un *e-business* mais d'avoir une vision plus large. Les problèmes de financement sont aujourd'hui aussi difficiles que votre affaire soit *web-based* ou non : ce dont vous devez être sûrs c'est d'avoir un plan de développement solide et assez de ressources pour soutenir votre entreprise jusqu'à ce qu'elle puisse se soutenir toute seule ».

Cas ANTI.com

Un investissement initial modeste peut représenter une solution à la tension que vivent les entrepreneurs entre « la peur de perdre et la peur de ne pas gagner ». C'est ce que Saras SARASVATHY (2001) appelle le « *affordable loss principle* », c'est à dire le montant des ressources personnelles que l'entrepreneur est prêt à engager dans le projet, en se sentant psychologiquement à l'aise même s'il devait les perdre. La stratégie est de générer des revenus le plus tôt possible dans le processus avec un engagement minimum de ressources (temps, efforts, argent). De cette façon les entrepreneurs peuvent résoudre le problème du biais de *paralysis by analysis* et celui de l'action dans l'urgence.

Il en va de même pour les investisseurs qui engagent un montant correspondant au risque maximum qu'ils sont prêts à prendre. Car le plus souvent, les entrepreneurs ne possèdent pas ou n'ont pas le contrôle de toutes les ressources nécessaires au développement de leur idée. Ces ressources doivent être obtenues d'autres individus ou institutions. La majorité des informations que les apporteurs de ces ressources demandent ne seront disponibles que lorsque l'entreprise aura débuté son activité. Par conséquent les partenaires potentiels doivent se fier aux informations que le créateur donne, sans avoir ses connaissances spécifiques.

Dans pratiquement tous les projets, les entrepreneurs ont plus d'informations que tous les autres acteurs, c'est la situation caractéristique d' « asymétrie de l'information ». A cause l'asymétrie d'information, de la difficulté à réduire l'incertitude et de la peur de risquer et de perdre, les ressources sont difficiles à rassembler dans les stades précoces de la création des nouvelles organisations.

Pour les acteurs qui réussissent à surmonter ces craintes se présente un autre problème : que l'un des acteurs (l'entrepreneur ou l'apporteur de ressources) ne respecte pas volontairement les accords et soit « opportuniste » (WILLIAMSON, 1975). Lorsque les acteurs ont fait des investissements spécifiques au projet, ces investissements qui sont ailleurs qualifiés de d' « engagements crédibles » peuvent faire courir à une ou l'autre partie le danger d'être prise en « otage » par l'autre. C'est le danger

que courent les investisseurs du fait de la difficulté de contrôler que l'entrepreneur agit toujours dans l'intérêt de l'investisseur et ou de l'entreprise et les entrepreneurs qui dépendent pour leur développement des décisions de l'investisseur. Dans cette situation, établir des relations de coopération peut être difficile et le projet ne peut se développer que si les acteurs font chacun des investissements spécifiques et irréversibles, ou en d'autres termes s'ils prennent des engagements mutuels crédibles.

L'entrepreneur a une autre solution et c'est celle de limiter le plus possible les ressources nécessaires en début d'activité et surtout d'utiliser leurs propres ressources sans exposition excessive. C'est le « *bootstrapping* » (comme on lace une chaussure en commençant par le bas) qui permet à l'entreprise de progresser graduellement, client après client, produit après produit, employé après employé. Et ceci en utilisant le capital humain, le capital intellectuel et le capital social du ou des créateurs, en bref « utiliser l'imagination avant de dépenser de l'argent » et respecter quelques règles de bon sens et d'économie. Parmi ces règles : ne pas acheter neuf ce que l'on peut acheter d'occasion, ne pas acheter d'occasion ce que l'on peut louer, ne pas louer ce que l'on peut emprunter, ne pas emprunter ce que l'on peut échanger, etc. En général les entrepreneurs qui choisissent le « *bootstrapping* » pour l'amorçage de leur activité utilisent leurs fonds personnels, réduisent au minimum des capitaux bloqués en stocks, essaient lorsque l'activité débute de minimiser les paiements à échéance des clients et de prolonger le paiement des fournisseurs et font appel aux subventions et aides disponibles. Lorsque les entrepreneurs ont des moyens limités pour acquérir des ressources, la principale « source de ressources » interpellée est le réseau de relations sociales au sein duquel peuvent être échangés de façon créative des biens et des services comme des informations, du temps, de l'enthousiasme et de l'imagination (S. VENKATARAMAN, 2003) et la base de ces échanges sont les émotions et les valeurs - plus que la logique et la raison - qui circulent dans les réseaux sociaux et qui constituent le capital social.

Les valeurs et les émotions qui existent dans les réseaux sont essentiellement les obligations, la gratitude, la confiance, la sympathie et l'amitié (typologie de Starr & MacMillan, 1990). Donc l'obligation dans le sens de se sentir « obligé » envers quelqu'un à la suite d'une faveur reçue ; la gratitude qui est plus forte que l'obligation car les liens émotionnels sont plus forts et dans ce cas la « dette » de reconnaissance est plus claire ; la confiance qui réduit l'incertitude qu'une réciprocité de la faveur soit reçue dans le futur ; la sympathie qui fera qu'un acteur sera heureux de pouvoir aider l'autre et enfin l'amitié avec des liens émotionnels forts qui n'exigent pas de réciprocité et sont durables dans le temps.

Ces éléments sont importants au tout début de l'activité, quand elle est amorcée et les stratégies minimalistes du « *bootstrapping* » peuvent être utiles aux sociétés de service ou au *dot.com*. Le *web* est plein de sites et d'exemples de sociétés démarrées « à la maison » avec très peu de moyens et pas ou peu de capitaux (moins de 1000 dollars).

TABLEAU 3.8 - MONTANT DE CAPITAL D'AMORÇAGE
 Pourcentages de CEO de Inc500 qui ont lancé leur société avec un capital d'amorçage (y compris les apports personnels) de :¹⁶

Moins de 1000 USD	14%
De 1000 à 10.000 USD	27%
De 10.001 à 20.000 USD	10%
De 20.001 à 50.000 USD	15%
De 50.001 à 100.000 USD	12%
Plus de 100.000 USD	22%

Ces chiffres sont cohérents avec les résultats de l'enquête de l'ENSR (Observatoire Européen pour les PME)¹⁷ sur l'accès au financement des entreprises nouvellement créées. Selon cette enquête les principales sources de financement utilisées au moment de la création des entreprises sont les fonds apportés par les propriétaires (2 entreprises sur trois). Le crédit bancaire a été utilisé par un cinquième des entreprises. Le financement à caractère « affectif » (*love money* provenant de parents ou de proches) et le capital risque apparaissent rarement comme source principale de financement mais semblent constituer une source complémentaire importante.

Selon une enquête ANCE (2000)¹⁸ portant sur les entreprises créées entre 1995 et 1999, l'origine du financement est représentée à 56.1% par un apport personnel, s'y ajoute la famille (41.5%), les amis (24.4%), les investisseurs (24.4%) et les banques (21.9%).

Et effectivement dans de nombreux cas des dépenses de bureaux prestigieux et de publicité n'est pas indispensable. La situation est différente lorsque la société commence à se développer et que pour ce faire elle a besoin de *cash* ou bien dans le cas où l'activité exige – et c'est souvent le cas dans les sociétés traditionnelles – des investissements initiaux plus ou moins importants : achat d'un fonds de commerce, achat de matériel, construction d'une usine, d'un centre de stockage, embauche de personnel, test de prototypes.

¹⁶ Chiffres Inc.magazine 2002

¹⁷ Commission Européenne, 2000

¹⁸ Etude ANCE, juin 2000. Start-up en France, des mythes aux réalités

TABLEAU 3.9 - TYPES D'INTERVENTIONS,
exemple français, synthèse chiffres 2000

Amorçage	1%
Création et post création	27%
Développement	36%
Transmission et succession	24%
Rachats de positions minoritaires	12%

TABLEAU 3.10-TYPES D'INTERVENTIONS, CHIFFRES AIFI¹⁹ 1992-2001

Early stage	10%
Développement	44%
MBO/MBI	32%
Remplacement	14%

A un moment donné de son évolution, l'entreprise ou le projet entrepreneurial aura de toutes façons besoin de s'ouvrir à des capitaux et ou à des collaborations externes. La naissance de l'entreprise, ou en tous cas le passage d'entreprise individuelle vers l'organisation proprement dite, est un processus collectif qui implique que des investissements spécifiques soient effectués de façon réciproque pour éliminer si possible les dangers de comportement opportunistes (« *hold up* », « *shirking* »). L'organisation commence à exister quand les acteurs ont échangé des engagements crédibles et ils ont ainsi franchi un seuil qui rend coûteux un retour en arrière, un renoncement ou une modification du processus. On parlera d' « engagement irréversible ».

¹⁹ Association italienne investisseurs en *private equity*

Chapitre 9

Résultats et discussion

Le premier résultat de la recherche est un cadre théorique émergent qui place l'**engagement** à la croisée de réflexions économiques et sociales comme le principe organisateur de la création d'entreprise.

Nous avons analysé la littérature qui nous semblait la plus appropriée pour apporter des explications et des cadres conceptuels au phénomène de la naissance des nouvelles organisations. Nous en avons relevé les contributions et les carences. L'étude d'une dizaine de cas sélectionnés parmi plusieurs dizaines en raison de leur représentativité nous a permis d'apporter des éclaircissements sur les facteurs qui impulsent le processus entrepreneurial et le moment où une nouvelle organisation commence à exister.

Nos contributions théoriques portent spécifiquement sur le processus de création d'entreprise et apportent un éclairage particulier sur le rôle de l'**engagement** dans l'**entrepreneuriat**. Notre recherche contribue à la littérature sur « l'**encastrement social** » (*embeddedness*) des comportements économiques en montrant à quel point les relations et les émotions marquent les choix et les décisions des acteurs engagés dans les processus entrepreneuriaux analysés. Sur ce plan notre recherche apporte sa contribution à la « conversation » en cours sur la **finance comportementale** appliquée ici aux décisions des investisseurs dans les projets de création d'entreprise et non pas comme c'est généralement le cas aux fluctuations du cours des actions cotées en bourse.

Nous considérons enfin que le modèle caractéristique des relations d'affaires stylisé par la **relation d'agence** est questionné par l'introduction de la notion de mutualité qui rend les rôles de principal et d'agent instables et échangeables selon que l'on se place au niveau d'échanges portant sur des flux financiers ou des flux de savoir. Contribuant ainsi à la littérature qui explore les limites de la théorie de l'agence dans les contextes où les relations principal-agent deviennent de plus en plus complexes et souvent marquées par la notion d'équité.

Section 9.1 – Apport du concept d'engagement

L'engagement revêt une importance et une signification particulières au point qu'il apparaît comme le « principe organisateur » des échanges qui

conduisent à la création des nouvelles organisations. L'engagement est le fondement de toutes les organisations viables (que ce soit une entreprise ou un mariage) : l'organisation commence à exister lorsque l'engagement des fondateurs a été testé, lorsque les fondateurs et les investisseurs prennent des risques. Ce qui est démontré par l'inverse : si personne ne partage d'engagement pour une organisation, elle meurt. Et dans les phases préliminaires et précoces de l'existence d'une entreprise l'engagement est proportionné aux risques c'est à dire qu'il doit être élevé. D'autant plus élevé d'ailleurs que, lorsque les problèmes surviennent, seul un engagement fort permettra de les surmonter. « *Si vous voulez lancer de gros bateaux, disait paraît-il Conrad HILTON, il faut aller là où l'eau est profonde* » ! Un engagement suffisamment « profond » donc pour qu'il ne s'évapore pas aux premiers signes de difficulté.

« ... *l'entrepreneuriat est souvent collégial au plan des décisions stratégiques et collectif au plan des décisions opérationnelles* », aussi, selon MARCHESNAY (2001) l'engagement organisationnel des acteurs devient une compétence-clé, qui facilite le développement des *dynamic capabilities* autour d'aptitudes, de flexibilité, d'adaptabilité et de créativité.

Le modèle qui donne à notre sens l'éclairage du « plus bel effet » sur le processus entrepreneurial est celui de la dynamique des engagements. Ce modèle a la prétention de « capturer » les phases précoces du processus entrepreneurial. Les contextes, les modalités, les déclencheurs internes et externes sont multiples et complexes mais à toutes les étapes du processus l'engagement apparaît comme le « principe organisateur » qui favorise les « ... *processus progressifs d'ajustement entre des objectifs « théoriques » et la volonté et la capacité des acteurs mobilisés* » (Callon & al., 1995)¹

L'engagement peut être abordé par la philosophie, la sociologie, l'économie, la psychologie ou les finances et son sens est chaque fois différent. Ce n'est pas un concept simple : on peut le retrouver à tous les niveaux et dans les positions les plus diverses qu'il soit abordé par sa nature (le type de relation entre un individu et un objet) ou par son objet (l'objet envers lequel un individu s'engage). Que l'on prenne en considération l'engagement réel ou l'engagement perçu, la dimension attitudinale (intention) ou comportementale (acte d'engagement), calculatrice ou affective.

Dans le cas du processus entrepreneurial, il est intéressant d'aborder l'engagement par l'action d'engagement (*commitment to a course of action*) ou « engagement stratégique ». Ce sont les actions, les « actes d'engagement » qui lient l'organisation à un type de comportement dans le futur. Lorsque les actions sont des interactions entre acteurs, l'engagement signifie que les parties à l'accord resserrent leurs liens par différentes actions et caractéristiques.

¹ Callon & al. (1995) *La gestion stratégique de la recherche et de la technologie*, Economica Ed.

Face à un engagement, les acteurs ont deux types de motivations : des motivations rationnelles, fondées sur des raisonnements en termes de coûts et de bénéfices économiques et des motivations psychologiques, sur la base de la perception des coûts et des bénéfices.

L'engagement peut être aussi un indicateur de la « façon » dont l'entrepreneur aborde la création et la gestion de l'entreprise. Il fait partie des critères d'évaluation que les investisseurs - et les *venture capitalists* en particulier - appliquent pour prendre leur décisions de financement. Il a été démontré par de nombreuses recherches que l'attitude des entrepreneurs a une influence importante sur le processus, en particulier l'engagement organisationnel des entrepreneurs est fortement associé avec la performance de l'entreprise (THOMSON, KOPELMAN, & SCHRIESHEIM, 1992, COOPER & ARTS, 1995) "*hence level of commitment may be related to performance outcomes*"

Lorsque l'objet de l'engagement est l'organisation émergente cela traduit une croyance déterminée dans les buts et les valeurs (identification) du projet entrepreneurial et leur acceptation ; le désir de développer une relation stable ; la volonté de faire des sacrifices pour entretenir la relation et la conviction de pouvoir maintenir la stabilité de la relation (MOWDAY, PORTER & STEER, 1982). Le processus entrepreneurial correspond aux modalités de l'engagement - et du désengagement éventuel - de ressources dans le but de concrétiser un projet.

9.1.1 La valeur de l'engagement

Dans différentes situations, dans les interactions bilatérales et multilatérales, la capacité de s'engager joue un rôle important. L'engagement signifie que les acteurs restreignent intentionnellement les options pour leurs actions futures. Ceci en rendant les options alternatives plus coûteuses ou en faisant des investissements spécifiques irréversibles (WILLIAMSON).

La valeur de l'engagement sera différente selon son intensité : un engagement peut être « fort » si les acteurs ne changent pas de comportement pour ne pas encourir de pénalités et parce que c'est plus avantageux.

Si l'engagement varie selon le comportement de l'autre partie on parlera d'engagement conditionnel ou « modéré ».

Dans le troisième cas, l'engagement de ne pas agir contre l'autre partie signifie que l'acteur ne se coupe pas de tout moyen de menace et de rétorsion et l'engagement est qualifié de « faible ».

Dans de nombreuses situations l'engagement fort a des avantages car les acteurs se sentent garantis pour les actions futures, les alternatives sont rendues coûteuses et il apparaît rationnel de choisir de rester engagés dans l'action choisie initialement. Si l'engagement est communiqué de façon claire et crédible aux autres acteurs, ce sera un moyen de les lier. L'engagement fort

peut être utilement encadré par la théorie des jeux. Il est généralement considéré qu'un engagement fort et unilatéral est désavantageux car il invite la partie la moins engagée à avoir un comportement opportuniste.

Dans l'engagement faible ou partiel les acteurs peuvent se désengager, avec un certain coût, du cours de l'action pour laquelle ils s'étaient initialement engagés. Il s'agit pour l'une ou l'autre ou pour les deux parties de s'engager dans la coopération sans se lier complètement : l'acteur a la possibilité de dévier de l'action prévue avec un coût de déviation ou de changement qui correspond au degré d'engagement. Dans l'engagement faible ou partiel, la coopération mutuelle est le résultat d'un équilibre entre l'offre crédible de coopération et la menace crédible de rétorsion. Comme le fait remarquer KOGUT dans le cadre des *joint-ventures* « *Cooperation (...) is established by the ability of parties to an agreement to reciprocates penalties in the case of competitive behavior and to reward altruistic behavior* » (KOGUT, 1989)².

La coopération est un équilibre qui se construit sur des engagements partiels : l'engagement fort (*strong commitment*) reste le plus souvent théorique et il est généralement difficile à atteindre, la plupart des engagements sont en réalité des engagements partiels. On pourrait rapprocher l'idée d'engagements partiels suivis d'une décision finale de la notion d'« *escalation* » (ou surenchère) (STAW, 1976). Mais dans ce cas il s'agit surtout de la tendance (ou du biais) des individus à engager plus de ressources dans une action inefficace pour des motifs d'auto-justification. Dans ce cas l'engagement peut être initialement faible ou fort, le fait est qu'il est augmenté (*escaladé*) sans que cela ait un effet sur l'autre partie.

Nous nous plaçons plutôt dans une logique d'acteurs rationnels qui choisissent l'engagement partiel ou faible comme une stratégie avec un effet escompté sur les autres acteurs.

Il n'est certainement pas aisé de choisir délibérément un niveau d'engagement de zéro à l'infini, cependant le niveau de l'engagement peut être estimé. Et ceci même si le niveau de l'engagement réel diffère de celui de l'engagement perçu. Pour que le mécanisme d'ajustement fonctionne il suffit que les acteurs en présence ait une idée suffisamment claire de la structure des coûts de l'autre acteur.

Le problème de l'engagement est fondamentalement celui de trouver le « bon » niveau d'engagement : dans les premières phases l'objectif est de s'engager partiellement, le problème devient ensuite de déterminer le niveau adéquat d'engagement (et par conséquent du coût de déviation, de défection ou de désengagement). Pour que les engagements aboutissent à la coopération

² Bruce KOGUT, 1988, "The stability of joint ventures : reciprocity and empirical perspectives", *Journal of Industrial Economics*, 38, 183-198

il apparaît important que le niveau d'engagement soit communiqué de façon claire et crédible entre les acteurs.

TABLEAU 3.10 - LES CONSEQUENCES POSSIBLES DES NIVEAUX D'ENGAGEMENT

	ENGAGEMENT FAIBLE	ENGAGEMENT MODERE	ENGAGEMENT ELEVE
<u>NIVEAU ACTEURS :</u>			
Conséquences positives	Espace à la créativité individuelle, à l'innovation et à l'originalité	Sentiment d'appartenance et de loyauté Maintien d'une identité de l'individu distincte de l'organisation	Attachement « passionnel » au projet. Vitesse de l'évolution intensifiée Comportement récompensé par l'organisation.
Négatives	Risque de dispersion du savoir, ou de défection	Evolution limitée et ou ralentie	Résistance au changement. Stress et tension dans les relations sociales
<u>NIVEAU STRATEGIQUE :</u>			
Conséquences positives	Fluidité des échanges de connaissance et de l'innovation	Comportements équitables et tendance modérée à la défection. Stabilité	Augmentation des capacités de l'organisation d'atteindre les objectifs
Conséquences négatives	Risque de défection et de comportements déloyaux. Manque de contrôle	Risque de réduction de l'efficacité des décisions et du fonctionnement de l'organisation	Manque de flexibilité et d'adaptabilité Risque d'actes illégaux ou non éthiques

9.1.2 - Les différents aspects de l'engagement dans le processus entrepreneurial

Les aspects de l'engagement qui sont le plus souvent abordés sont d'une part « l'engagement organisationnel » utilisé par les psychologues pour décrire la

relation employé/organisation (MEYER, ALLEN, 1991)³ et d'autre part l'engagement envers un objectif (LOCKE, LATHMAN, EREZ, 1998)⁴.

L'engagement dans le processus entrepreneurial est plus précisément défini par « l'engagement stratégique » qui prend en compte les « actes » d'engagement et considère l'engagement en tant qu'action (Pankaj GHEMAWAT, 1991, Donald N. SULL, 2003).

Les engagements « entrepreneuriaux » représentent les décisions et actions des acteurs du processus pendant une période de temps, actions qui augmentent la probabilité que ces acteurs se comportent en conséquence et réduisent dans les périodes suivantes les changements du « cours de l'action » (dans le sens *course or path of action*).

Les actes d'engagement peuvent être représentés par :

- un contrat qui lie les acteurs à une suite d'actions (*course of action*) ;
- un investissement en capital ;
- l'instauration de relations avec des partenaires, clients, fournisseurs de l'organisation ou des partenariats, alliances avec d'autres organisations ;
- des promesses faites publiquement : l'acte de s'engager publiquement crée un coût si l'organisation ne respecte pas sa promesse ;
- des déclarations sur la vérité d'une situation (réf. « *speech act theory* » : en affirmant qu'une déclaration est vraie, le « *speaker* » porte le « *listener* » à être sûr qu'il agira dans le futur « comme si » l'affirmation était réellement juste) ;
- le choix de systèmes de contrôle qui peuvent représenter des outils d'engagement collectif ;
- et c'est en tous cas renoncer à des options.

L'acte d'engagement envers un état du futur souhaité peut augmenter la probabilité que cet état du futur se réalise. C'est Robert MERTON qui a introduit la notion de « *self fulfilling prophecy* » dans l'étude des organisations. Les « prophéties auto-réalisatrices » sont définies par le fait que si on définit une situation comme réelle, elle sera réelle dans ses conséquences. Ces prophéties ont généralement été considérées sous un angle

³ MEYER John P. et Natalie J. ALLEN, (1991) « A three component conceptualization of organizational commitment » *Human Resources Management Review*, 1, 64-98

⁴ Edwin A. LOCKE, Gary P. LATHAM, and Miriam EREZ (1998) "The determinants of goal commitment" *Academy of Management Review*, vol 13, 1 23-39

négatif mais la dynamique est différente lorsqu'elle est appliquée au rôle que les engagements peuvent avoir en déclenchant et entretenant ces prédictions auto-réalisatrices.

■ Les engagements crédibles

La création d'une nouvelle entreprise comprend obligatoirement une forte composante d'incertitude : en raison principalement du manque d'information sur les conditions des échanges, les comportements et de l'asymétrie de l'information entre les partenaires et aussi de la complexité des processus décisionnels et opérationnels. Lorsque les circonstances le permettent, ce cadre donne naissance à des comportements opportunistes, ou du moins, on peut s'attendre à ce que les comportements des partenaires soient à plus ou moins long terme opportunistes. WILLIAMSON (1993, 97) définit l'opportunisme comme « *self-interest seeking with guile* » et il évoque aussi les problèmes de sélection adverse, de *moral hazard*, de *shirking* et autres « *misconducts* » qui sont en relation avec la violation, explicite ou implicite, passive ou active, des promesses en raison de la maximisation « égoïste » des bénéfices.⁵

Pour se protéger de l'opportunisme, les acteurs rédigent des contrats, mais ceux-ci sont fondamentalement incomplets du fait de l'impossibilité de prévoir en détail tous les états futurs du monde. Aussi, les contrats formels ont une utilité limitée pour protéger de l'opportunisme et les acteurs dont la caractéristique est aussi la rationalité limitée, reconnaissent qu'ils ont besoin de créer des mécanismes relationnels qui limitent l'opportunisme. Les investissements spécifiques à l'échange (ou engagements crédibles) peuvent stabiliser l'échange et encourager les partenaires à éviter les comportements opportunistes. Les stratégies de coopération se basent sur des échanges d'engagements réciproques. Si par le moyens d'engagements réciproques, l'opportunisme disparaît, alors la coopération mutuelle apparaît comme un équilibre au sens de NASH (théorie des jeux).

Si les échanges asymétriques débouchent sur des comportements opportunistes, la solution pourrait être de diviser l'engagement global en séquences d'engagement qui réduiraient le coût de chaque engagement. Ainsi l'engagement des parties à l'échange pourra être clairement signalé par la volonté d'accepter une « exposition réciproque » (*reciprocal exposure*) de ressources rares et ou spécialisées (WILLIAMSON, 1993, 105). La réciprocité permet d'égaliser les engagements des parties, WILLIAMSON évoque l'échange d'otages (*hostages*) qui non seulement réduit l'opportunisme par des pénalités réciproques mais aussi récompense les actions altruistes qui se focalisent sur l'objectif commun et le succès de la coopération (TIROLE, 1988, WILLIAMSON 1993, 105).

⁵ La sélection adverse, *adverse selection*, se réfère à l'échec de *ex-ante self disclosing of true attributes*. Le moral hazard se réfère à l'échec des *ex post self disclosing of achieved performance*.

On peut voir la confiance comme l'antonyme de l'opportunisme car les relations qui ont un passé, les partenaires qui ont l'habitude de coopérer, ne s'attendent pas à un comportement opportuniste de la part de l'autre et ceci même dans des circonstances inhabituelles. Cependant l'effet de la confiance peut être aussi bien positif que négatif. « *Mistrust breeds mistrusts and as such would also serve to decrease commitment in the relationship and shift the transaction to one of more direct short-term exchanges* » (MCDONALD, 1981, 834) et ceci même avec des effets amplificateurs. La confiance ne semble pas un socle suffisamment solide pour étayer les engagements et c'est plus la perception de la justice (procédurale et distributive) qui permet de maintenir l'intégrité de la relation de coopération.

Quelque soit le type d'engagement (calculateur ou affectif) la coopération est consolidée et matérialisée par un échange d'engagements crédibles. On peut dire que les acteurs échangent des « otages » pour garantir l'achèvement et l'intégrité de la coopération. Ces otages (et les *side-bets*) ont un coût (*sunk cost*) seulement si l'accord se termine et des pénalités (*pledges*) qui peuvent causer des coûts si l'alliance est violée mais continue. Les otages sont échangés en support direct des transactions. La notion de *side-bets* ou supports à l'échange a été introduite par BECKER (1960) pour expliquer les influences non instrumentales sur l'engagement : les « *side-bets* » sont des événements et des circonstances qui ne sont pas directement reliés à l'engagement, mais qui ont une influence sur celui-ci et contraignent les options des acteurs.

Le processus entrepreneurial est construit d'engagements mutuels, les engagements crédibles ou "*hostages*" au sens de WILLIAMSON (1993) qui ont la capacité de provoquer la collaboration. Ces engagements réciproques plus que toute notion de risque ou de confiance donnent aux acteurs la possibilité de progresser dans leur échange et de consolider leurs relations dans une organisation.

9.1.3 - Les conditions d'un engagement réciproque

L'investissement crédible ou irréversible est un engagement en ressources rares : le pouvoir d'un partenaire à l'accord sur l'autre se traduit par la possession de ressources rares et la dépendance de l'un par rapport à l'autre. La perception de la symétrie du pouvoir ou de la dépendance entre les acteurs a une importante influence sur l'engagement. L'engagement et la dépendance doivent être symétriques pour que la coopération prenne place et que l'embryon d'entreprise trouve son identité de véritable entreprise.

Dans un échange asymétrique le « partenaire dominant » n'est pas très motivé pour investir dans des programmes pour fidéliser le partenaire dépendant

puisqu'il peut obtenir sa coopération et son engagement par le pouvoir. Dans ce type d'engagement l'un des deux partenaires est vulnérable et si le partenaire le plus puissant essaie de renforcer encore son contrôle sur l'autre, c'est plus par le biais de « menaces crédibles » que d'engagements crédibles, ce qui influe négativement sur la qualité de l'échange.

Par contre lorsque le pouvoir et la dépendance sont symétriques, le contrôle n'est pas coercitif, les transactions se déroulent dans un climat d'influence mutuelle, d'interdépendance et de contrôle des objectifs et des comportements. Les deux parties sont incitées à contrôler mutuellement leur relations pour l'obtention d'un gain commun, l'engagement est affectif et l'échange réciproque.

Dans ce cadre on peut parler de « confiance », c'est à dire de l'attente que le partenaire fournisse sa compétence dans la performance de son rôle et le respect des obligations. L'expérience passée, la réputation, les informations partagées et généralement les relations sociales permettent de construire un climat de confiance réciproque (*trustworthiness*). Car ce sont les relations sociales plus que les structures de *gouvernance* qui introduisent la confiance dans la vie économique : « ... *social relations, rather than institutional arrangements or generalized morality, are mainly responsible for the production of trust in economic life* » (GRANOVETTER, 1985, 491).

Cependant les nouvelles entreprises se trouvent en difficulté dans ce contexte car elles n'ont pas d'histoire et elles doivent en même temps dépendre fortement des relations avec l'extérieur. Comment parler d'un engagement basé sur la confiance dans ce cas où prévaut la « faiblesse de la nouveauté » (*liability of newness*, Stinchcombe, 1965, 149) ? Peut être lorsque la confiance est « transférée » d'un acteur à la réputation établie à un autre acteur nouvellement arrivé (*new comer*), on pourrait alors parler de confiance transférée ou *swift trust* (PERRONE, 2003) qui existe aussi dans de petits groupes temporaires (MEYERSON, WEICK & KRAMER, 1996).

Dans ce cadre, les résultats de la recherche nous conduisent à faire le lien avec la littérature sur le « capital social » et « l'encastrement social » des transactions économiques.

9.1.4 - Lien avec le capital social

La littérature sur le capital social et « l'encastrement » social des transactions économiques (GRANOVETTER, 1985, UZZI, 1997) met en relief l'importance des relations personnelles dans l'activité économique. Les transactions économiques sont encadrées (*embedded*) dans des relations sociales, des liaisons et des réseaux qui affectent aussi les échanges financiers et en particulier les entreprises qui recherchent des financements (UZZI, 1999).

Notre étude suggère que la dyade investisseur / entrepreneur est intégrée dans un large réseau de relations qui influe positivement (ressources), ou négativement (contraintes), la qualité de l'échange dès le tout début de la construction de la relation, le début du processus entrepreneurial.

Le capital social est défini comme les réseaux, ainsi que normes, valeurs et convictions communes, qui facilitent la coopération au sein des groupes ou entre ceux-ci. Il s'agit donc d'un « système » qui rend des ressources potentiellement accessibles par le biais de la participation à des réseaux sociaux et qui par ailleurs permet d'exercer des contraintes sur les acteurs pour qu'ils se comportent en conformité avec les attentes des autres acteurs. Cette définition intègre les deux approches conceptuelles du capital social : l'approche individuelle de Pierre BOURDIEU pour qui le capital social est un acquis individuel représenté par l'ensemble des liens qu'entretient un individu avec les membres de sa communauté ; et d'autre part l'approche collective de Robert PUTNAM (1993)⁶, qui privilégie la notion de communauté. Dans cette approche l'individu s'inscrit dans un système de tissage de liens de réciprocité qui crée un climat de confiance. Les liens qui peuvent être des liens forts ou « *bonding* » et relever de la famille, du groupe ethnique, ou de proximité, ou faibles, de « *bridging* » ou contact auprès d'autres groupes (PUTNAM, 2000), ou encore volontaires et désintéressés « *communal* » ou « *linking* » (KILDUFF & BRASS, 1999 in ADLER & KWON, 2002)⁷ sont des liens individuels mais ils peuvent être aussi appliqués au niveau systémique d'un groupe ou d'une communauté, ils peuvent être externes, internes ou les deux. Ces liens de réciprocité portent à la stabilité des relations et à la reproductibilité et dans le cas extrême d'un réseau complètement connecté, le réseau est « clos ».

Ronald BURT (1992, 1995⁸) a une approche différente du capital social et de la tendance conservatrice des réseaux à la reproduction, pour lui l'accent devrait être mis sur les opportunités pour les entrepreneurs d'exploiter des « trous structurels » (*structural holes*) entre des « poches » de relations denses dans les réseaux ou « ilots » de capital social. C'est en créant des relations nouvelles et uniques que les entrepreneurs transforment la structure du réseau. Pour BURT c'est plus la sélection des partenaires que le capital social qui détermine la coopération effective et ce qui est important c'est l'indépendance de l'action stratégique des entrepreneurs : « *the higher the proportion of relationships enhanced by structural holes, the more likely and able the entrepreneurial player, and the more likely it is that the player's investments*

⁶ Robert D. PUTNAM, 1993, *Making democracy work; civic traditions in modern Italy*, Princeton, NJ, Princeton University Press

⁷ Paul S. Adler, Seok-Woo Kwon, 2002, "Social Capital: Prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, Vol. 27, N° 1, 17-40

⁸ Ronald S. BURT, 1992, *Structural Holes*, Cambridge MA, Harvard University Press – 1995 "Le capital social, les trous structurels et l'entrepreneur" Trad. Emmanuel Lazega, *Revue Française de Sociologie*, 25 : 599-628

are in high-yield relationships. The result is a higher aggregate rate of returns on investments" (Burt, 1992)

Les réseaux riches en trous structuraux présentent des opportunités pour les comportements entrepreneuriaux : les réseaux riches en opportunités entrepreneuriales de « trous structuraux » sont des réseaux entrepreneuriaux, et les entrepreneurs sont les individus qui ont la compétence de construire les ponts interpersonnels qui enjambent les « trous structuraux ». La théorie est séduisante pour l'entrepreneuriat mais elle n'est pas confirmée par la réalité et en particulier elle est infirmée par l'étude de WALKER, KOGUT ET SHAN (1997)⁹, sur la formation d'un réseau. Les *start-ups* bio-technologiques objet de leur étude ont choisi d'augmenter leur capital social plutôt que d'exploiter les « *structural holes* » au sens de BURT. Probablement parce que les relations considérées sont à long terme et elle nécessitent des investissements importants en temps et en efforts qui requièrent une certaine stabilité. La théorie des *structural holes* devrait s'appliquer de façon plus profitable aux réseaux de transactions sur le marché qu'aux réseaux de relations de coopération, car les *start-ups* doivent se développer sur le temps et établir des relations stables de réciprocité.

La source du capital social consiste dans la structure sociale dans laquelle les acteurs se trouvent, et entre les contraintes et les opportunités des relations sociales il nous faut reconnaître simplement avec WALKER & al. que « *structure both enable and constrains entrepreneurial ambitions* » (1997, 122). C'est aussi la question de la nature des liens sociaux et de leur effet : « *The strength of weak ties* » de GRANOVETTER (1973).

Les liens faibles (*weak ties*) servent de "ponts" vers des sources d'information qui ne sont pas toujours disponibles dans l'entourage immédiat d'un individu, dans son réseau proche (*strong ties*). Ainsi les liens « faibles » peuvent fournir aux individus des informations uniques que les liens forts ne fournissent pas.

Pour Granovetter, toutes les actions économiques, y compris celles des organisations, sont facilitées, contraintes et modelées par les relations sociales entre les individus et les liens faibles - ceux qui sont caractérisés par des relations lointaines et épisodiques - sont plus souvent sources de nouvelles informations que les liens forts ou proches.

L'effet de l'environnement (*embeddedness*) relationnel et structurel des organisations est un sujet récurrent. Pour certains auteurs les liens forts ont un effet positifs lorsque les situations sont relativement stables alors que les liens faibles sont plus adaptés aux environnements industriels dynamiques ; pour d'autres la turbulence nécessite des liens redondants plus utiles qu'une stratégie de « *bridging structural holes* ». La force des liens caractérise la proximité de la relation entre deux parties : dans notre cas entre

⁹ Gordon Walker, Bruce Kogut & Weijian Shan, "Social capital, structural holes and the formation of an industry network". *Organization Science*, vol. 8, March-April 1997, 109-125

l'entrepreneur et le ou les investisseurs. Tous les individus ont des liens forts avec différents réseaux sociaux : famille, amis, voisins, etc. Ce que GRANOVETTER a montré dans son article « *The Strength of Weak Ties* »,¹⁰ c'est que ce sont souvent les relations qui sont en dehors de nos relations fortes qui nous relient au monde et aux opportunités. C'est particulièrement important pour une entreprise émergente car les opportunités, les idées, les occasions naissent souvent d'une rencontre inattendue, d'un commentaire imprévu, de la présentation à un étranger ... La solution pour « booster » sa créativité, pour donner sa chance à un projet c'est « couper le cordon ombilical » avec ses proches, (« avec le clan autour de la machine à café »¹¹). Les liens faibles avec des relations ou collègues qui ne sont pas des amis fournissent des informations nouvelles et contribuent à l'innovation. « *Weak ties allow for more experimentation in combining ideas from disparate sources and impose fewer demands for social conformity than do strong ties* » (RUEF, 2002). Ainsi ce seraient les liens faibles qui permettraient d'avoir accès aux ressources rares.

Cependant l'échange de connaissances par exemple ne peut se dérouler que dans le contexte d'une solide relation de confiance réciproque : la similarité facilite l'échange d'information, la familiarité construite par les interactions répétées est la base de la confiance et les relations sont productrices d'innovations. Ceci jusqu'au point de réplication et de saturation qui peut être défini comme « *over-embeddeness* » car les relations les plus solides et les liens les plus forts sont caractérisés par des forces d'inertie qui ralentissent le processus d'innovation.

Nous avons observé que dans la création d'une nouvelle organisation la perspective est celle d'un *continuum* de liens forts à liens faibles chacun contribuant selon le stade et les exigences de l'entreprise à son lancement et à son développement. La force des liens n'est pas forcément en relation avec le niveau de confiance : un lien faible donc avec un niveau théorique de confiance faible peut être aussi – sinon plus - utile qu'un lien fort avec un degré élevé de confiance.

¹⁰ « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380, 1973

¹¹ Martin Ruef. "Strong ties, weak ties and islands : Structural and cultural predictors of organizational innovation". *Industrial and Corporate Change*, 11 427-449, 2002.

Section 9.2 - Les dynamiques de l'engagement

9.2.1 Le cycle de l'engagement

La contribution la plus enrichissante pour notre recherche est l'application et l'observation de l'engagement aux différentes étapes du processus entrepreneurial et son rôle dans la définition du moment où naît une nouvelle organisation.

L'observation de la réalité entrepreneuriale nous porte à relever un isomorphisme entre le cycle de vie du projet entrepreneurial et les engagements qui le supportent. Le cycle de vie des engagements commence par les engagements qui participent à la définition du futur de l'organisation : engagement des acteurs envers un concept, les stratégies pour le développer, les réseaux, les valeurs et les ressources qui le supportent. Lorsque le processus évolue et en particulier lorsque l'engagement des premiers acteurs (le plus souvent entrepreneurs, créateurs, fondateurs) mobilise d'autres acteurs et les incite à s'engager, les engagements sont de « renforcement » (*reinforcing commitments*) car ce sont les engagements précédents qui les conditionnent (*imprinting*). Les engagements de renforcement suivent le processus tant que l'organisation se développe en cohérence avec l'environnement et les opportunités. Si des changements brusques se produisent, le processus doit être re-aligné avec les nouvelles conditions et les engagements sont des engagements de transformation ou « bifurcation ». On a donc trois étapes de ce cycle de vie : les engagements de définition (*defining*), les engagements de renforcement (*reinforcing*) et les engagements de transformation (*transforming*) (Donald N. SULL, 2003). Ils sont précédés par ce que l'on pourrait appeler une phase de « pré-engagement » ou *pre-startup*.

▪ Pre-startup et l'engagement personnel, attitudinal, calculateur et affectif

L'engagement marque le déclenchement du processus entrepreneurial dont la première manifestation est l'intention : l'intention d'entreprendre et donc de s'engager. Pour le poids et la portée de l'intention on pourra se référer aussi au traitement juridique de l'intention (ou préméditation !). Le premier événement au tout début du processus est l'engagement personnel. Cet engagement prend naissance dans un ensemble de conditions fondamentales contextuelles, individuelles et organisationnelles comme cela a été développé précédemment au travers aussi de l'analyse des cas.

Cet engagement peut se manifester dans les phases qui précèdent l'entrée dans le processus lui-même.

L'engagement dès le début, au moment où prend forme le projet d'entreprendre a un effet sur la performance du processus : la création d'une nouvelle organisation. L'engagement pro-actif dans une formation orientée de la part d'individus est un premier élément. L'engagement préliminaire et déterminant des individus peut aussi prendre la forme de participation à différentes manifestations et initiatives.

L'engagement est orienté « objet », l'objet d'engagement étant le projet entrepreneurial. L'engagement à ce stade peut être aussi une promesse faite publiquement et/ou la déclaration de la part du ou des créateurs que le projet de création d'une entreprise est vrai : en s'engageant sur la vérité de leur affirmation, les créateurs signifient qu'ils s'engagent à se comporter « comme si » ces affirmations étaient vraies. Ce qui augmente les chances de réalisation du projet en vertu de la théorie des prédictions auto-réalisatrices. C'est le début de la définition (*defining commitment*).

▪ La conception, engagement collectif, réticulé et modéré

La performance de la création dépend de la force du réseau d'acteurs qui se sont engagés dans le processus et/ou qui le soutient. A l'instar de la diffusion des innovations expliquée par Callon et Latour, l'idée entrepreneuriale n'a pas de valeur a priori. Les qualités intrinsèques ont moins d'importance que les qualités extrinsèques qui vont lui être données par le réseau social susceptible de l'accueillir (CALLON et LATOUR, 1986, PICQ 1999). Dans le cas de la création d'entreprise le développement du projet repose sur la capacité d'intéresser et de porter à s'engager les « porteurs de ressources » humaines, informationnelles et financières. Par la motivation et la mobilisation construites dans le cadre de cognitions (au sens de connaissances, représentations, valeurs) partagées. Callon et Latour définissent cette phase comme « l'intéressement ». Intéresser, motiver, convaincre les acteurs c'est le rôle de la communication qui prend place dans des séquences d'échanges et de négociation. Ces échanges permettent de prendre en compte les données de l'environnement et d'actualiser le projet par une remise en cause et des itérations continues. Les discours des « porte-paroles » de l'organisation émergente sont structurés de façon à convaincre et la meilleure architecture est apportée par la structure narrative. « *How to communicate value ?* » ou comment « traduire » des concepts en valeur. Les fondateurs « racontent » un projet de création de valeur et c'est leur capacité à communiquer « la valeur » du projet qui va leur permettre de mobiliser les ressources sociales et économiques pour le mener à terme.

Les entreprises naissent de la rencontre du savoir et du capital et les acteurs en présence appartiennent principalement à deux groupes supposés homogènes : les fondateurs et les apporteurs de ressources ; ceux qui possèdent une idée entrepreneuriale et ceux qui peuvent lui donner une légitimité : les apporteurs de ressources surtout financières (*investee* et *investor*)

La capacité des individus et des équipes entrepreneuriales à mobiliser les ressources "critiques" ou rares est essentielle en ce point (*capital, knowledge, technologie, etc*) pour pouvoir exploiter les opportunités perçues. Les entrepreneurs conduisent le plus souvent ce processus sans avoir la propriété ou le contrôle direct des ressources. Il leur faut donc beaucoup de détermination et de compétence pour convaincre les autres à s'engager dans le processus.

Il s'agit pour le ou les entrepreneurs qui ont construit une vision de la rendre « visible » aux apporteurs de ressources, ce qui ne signifie pas que les autres acteurs vont adopter cette vision, y adhérer et participer à sa transformation en concept, en stratégie puis en actes. L'engagement dans le processus entrepreneurial mobilise différentes attitudes, compétences et sentiments comme la confiance, la perception de la justice et le partage de valeurs. L'entrepreneur transforme sa vision en action parce qu'il concentre un ensemble d'intentions dans un espace, une fenêtre d'opportunité qui facilite les engagements et la réalisation d'objectifs communs. Les participants potentiels, ont besoin de s'entendre non seulement sur le plan intellectuel et stratégique mais aussi sur le plan culturel et éthique. La communication et l'apprentissage ont un rôle important : avec le temps, si le mécanisme d'apprentissage ne se déclenche pas au cours du processus de collaboration, les potentialités de succès seront réduites. L'échec de l'apprentissage et l'adaptation aux conditions initiales au tout début d'une collaboration peut conduire à un cercle vicieux de conflits qui risque de déboucher sur la fin de la collaboration. C'est le début du processus d'engagement « auto-renforçant » (*reinforcing commitment*) avec donc un effet « ascendant », « descendant » ou encore récursif.

▪ **Gestation, engagements crédibles, engagement mutuel et comportemental**

La gestation débute par une rencontre féconde entre une idée entrepreneuriale - cohérente avec une fenêtre d'opportunité - et les acteurs porteurs de ressources qui sont prêts - parce que convaincus, motivés ou encore parfois contraints (*triggering event*) - à s'engager dans le processus.

Dans cette phase complexe, itérative, fragile et déterminante à la fois du processus entrepreneurial, les acteurs commencent à échanger des engagements sous forme d'investissements en actifs (tangibles et intangibles), en ressources et compétences spécifiques au processus. La caractéristique de l'engagement est d'évoluer en interactions réciproques dont la manifestation est l'engagement mutuel.

Le premier dispositif d'engagement est le contrat : la participation au processus entrepreneurial implique la négociation d'une série d'accords ou contrats entre les acteurs qui établissent les « contours » de l'engagement sous forme de contributions ou d'incitations. Mais dans un monde imprévisible et complexe il est difficile d'envisager toutes les éventualités

futures possibles. Les structures contractuelles reposent sur des relations complexes et ténues (WILLIAMSON, 1998)¹². Le problème est de savoir comment lier les acteurs de façon durable et stable « ... *credible commitment [enables] more complex contracting to be realized* ». Pour que les contrats deviennent des engagements crédibles il doit être mis en place un mécanisme de renforcement car si le contrat est facilement re-négociable il perd de sa crédibilité en tant que dispositif d'engagement. Rendre un engagement crédible signifie que les autres alternatives sont coûteuses ou présentent des risques (comme le risque lié à la perte de réputation). Les engagements crédibles se traduisent par des liens d'interdépendance – le modèle des otages unilatéraux ou mutuels de WILLIAMSON (1983). Ce sont ces engagements, en tant que mécanismes contractuels qui insufflent de la confiance dans les relations.

Quelque soit le type d'engagement (calculateur ou affectif) la coopération est consolidée et matérialisée par un échange d'engagements crédibles. On peut dire que les acteurs échangent des « otages » pour garantir l'achèvement et l'intégrité de la coopération. Ces otages (et les *side-bets*) ont un coût (*sunk cost*) et des pénalités seulement si l'accord se termine. Un engagement crédible correspond au cas où un acteur économique se place volontairement dans une situation où il subirait un coût s'il revenait sur cet engagement : pour être crédibles les engagements doivent être irréversibles (ou *sunk*). La préférence se construit par le passage au travers de divers filtres de résistance ou « récalcitrance », par l'interprétation de signes et de symboles, par la traduction des intentions des acteurs dans une représentation qui symbolise les intentions de chacun, qui respecte les valeurs, qui communique une impression de cohérence, une vision partagée. C'est une phase de conviction et de construction.

9.2.2 – L'engagement irréversible et la naissance de la nouvelle organisation

Une coopération positive se « nourrit » d'elle-même, de sa capacité de répondre aux critères d'équité, d'efficacité, d'adaptabilité et de sa capacité à maintenir sa légitimité. Le respect des engagements coopératifs qu'ils soient explicitement contractuels ou plutôt relationnels contribue à la construction de sens et de relations stables et durables. Le succès d'une étape du processus conduit souvent à la découverte de moyens plus efficaces pour coopérer et de nouveaux objets de coopération. Ce qui conduit à l'engagement de nouvelles ressources.

Des décisions incrémentales lient de façon « cumulative » une organisation à un cours d'action et les participants du processus entre eux. Les engagements initiaux conditionnent fortement le processus (*imprinting*). L'engagement

¹² « Quand Olivier Williamson et Chris Argyris parlent de recherche », *Revue Française de Gestion*, juin juillet août 1998, 58-68

correspond aux actions des acteurs pendant une certaine période de temps. Ces actions augmentent progressivement la probabilité que les acteurs se comportent en conformité avec les engagements pris : dans les périodes suivantes, les coûts de dévier de l'action prévue augmentent et les options d'actions ou comportements alternatifs se réduisent jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'alternative. L'engagement atteint un « seuil d'irréversibilité ». Ce qui conduit à se référer au caractère dynamique non linéaire du processus entrepreneurial et à en aborder l'analyse sous l'angle de la complexité.

L'irréversibilité signifie que l'acteur ne peut plus changer le cours du processus et il est impossible de retourner au point de départ par inversion de la décision et/ou de l'action. L'irréversibilité souligne l'effet des choix et des engagements passés sur les choix, les décisions et les engagements futurs. Les actes d'engagement initiaux « modèlent » ou contraignent l'avenir du processus et la trajectoire de l'organisation, ils provoquent une situation « d'enfermement » progressif sur des options techniques, sur des relations de coopération et sur un système de valeurs. L'engagement irréversible signifie qu'un ensemble de forces et de contraintes, externes et internes au processus, sous l'effet combiné des interactions et du temps, conduisent les acteurs à ne plus pouvoir changer le cours de l'action, ou à ne plus pouvoir revenir à l'étape précédente, sans un coût croissant avec le temps et la diminution des options alternatives.

La présence d'un seuil d'irréversibilité, d'un « cliquet » dans le processus entrepreneurial peut avoir soit un effet exponentiel : le décollage du projet ou un effet de bifurcation et la fermeture du champ des alternatives stratégiques. La bifurcation peut aussi représenter un nouvel état insoupçonné de l'organisation émergente. Les nouvelles variables à prendre en compte caractérisent « l'émergence » du système : les stratégies ne sont plus issues de la volonté délibérée des acteurs. Le système trouve un équilibre avec de nouvelles opportunités et potentialités. L'irréversibilité des engagements a un coût (en cas de volonté de se retirer) et une valeur (en cas de poursuite de l'engagement).

Si l'on suppose que l'irréversibilité aussi a un cycle de vie et que au fur et à mesure de l'évolution du temps les effets de l'engagement varient (développement, maturité, déclin) on peut introduire des variables d'ajustement.

Lorsqu'ils ont conscience qu'un seuil d'irréversibilité est franchi, les acteurs peuvent présenter trois type de comportement : soit le renforcement ultérieur des engagements, avec un effet exponentiel sur la croissance de l'organisation, soit la bifurcation vers un nouveau cours d'action (exploitation d'opportunités émergentes par exemple) soit encore une « inertie active » (SULL, 2003) c'est à dire que les acteurs poursuivent ou même augmentent le

même type d'engagements. Dans ce dernier cas la situation peut dériver vers une pathologie de l'engagement : « *escalating commitment to a failed course of action* » si les acteurs face à des changements radicaux, des « *disruptive shifts* » dans l'environnement, répondent en accélérant les actions qui ont fonctionné dans le passé ou auto-justifient leur erreurs en surenchérissant. On peut dire qu'à chaque étape du processus entrepreneurial sont associées des modalités d'engagement différentes :

TABEAU 3.11 - TYPOLOGIE D'ENGAGEMENTS ET ETAPE DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL.

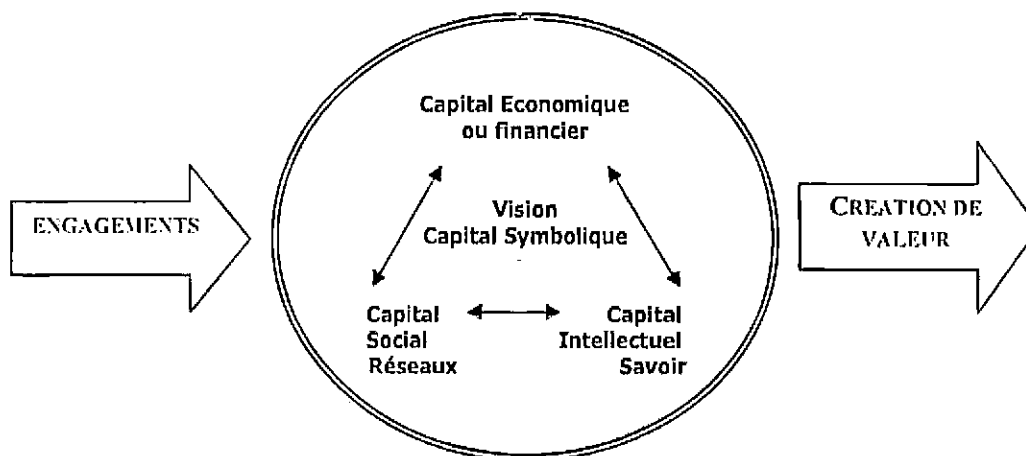
TYPE D'ENGAGEMENT	ETAPE DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL	CARACTERISTIQUES DE L'ENGAGEMENT
PRE-ENGAGEMENT	<i>Pre-startup</i> , amorçage	Engagement personnel, attitudinal, calculateur et affectif
ENGAGEMENT DE DEFINITION	Conception	Engagement collectif, réticulé et modéré
ENGAGEMENT DE RENFORCEMENT OU STABILISATION	Gestation	Engagements crédibles, engagement mutuel et comportemental
ENGAGEMENT IRREVERSIBLE	Naissance de la nouvelle organisation	Engagement irréversible
DESENGAGEMENT	A toutes les étapes	Désengagement par cession, vente, dilution, IPO Désengagement par renoncement, abandon ou report

Chaque étape est importante car le processus est fortement « conditionné » par les décisions, les comportements et les actes d'engagement antérieurs. A chaque étape aussi les décideurs devraient évaluer le degré d'irréversibilité ou de réversibilité de la décision prise et envisager l'impact des choix sur les alternatives futures. Les décisions, les conditions et les compétences (en particulier pour l'acquisition de ressources) sont très importantes au point de création (*point of founding*) ou très près de celui-ci.

9.2.3 - Engagement de ressources

Les engagements sont représentés matériellement par les ressources que les acteurs engagent, investissent progressivement dans le projet. L'organisation fonctionne comme un processeur de ressources en vue de la création de richesse et de valeur. Le mécanisme qui est alimenté par deux flux : un flux de connaissances et un flux de financement, est « enclenché » quand les engagements des acteurs ont atteint un seuil d'irréversibilité économique (*sunk costs*), ou psychologique (engagement personnel, réputation) ou s'il se produit un événement déclencheur (*triggering event*).

FIGURE 3.5 - MECANISME ENTREPRENEURIAL ET FORMES DE CAPITAL
D'après Bengt JOHANNISSON, 2002¹³, V. PERRONE, 1996



Les formes de capital sont interdépendantes, par exemple dans un district industriel le niveau d'identité partagée et de confiance (capital social) peut permettre d'accéder à des financements (capital économique) ou réduire la demande en financement en partageant des frais de R&D.

Chaque élément du moteur de la création de valeur a son importance à toutes les étapes du processus qui porte à la création d'une nouvelle organisation.

Nous pourrions appliquer aux formes de capital les niveaux et les formes d'engagement. Nous choisissons de le faire pour un élément essentiel qui est le capital intellectuel, le savoir et sa gestion.

▪ Engagement et *knowledge management*

Il est intéressant de rapprocher le cycle de vie des engagements avec la gestion des connaissances (au sens large de *knowledge management*). Dans la

¹³ Working Paper, Sire, sept. 2002

première étape de pré-engagement, le ou les créateurs sont des individus qui recherchent des informations pour transformer une idée ou un rêve en concept. Les informations et les savoirs sont ensuite transmis des individus vers le projet d'organisation qui commence à être défini et à prendre forme par la sélection des savoirs et ressources pertinentes et la rédaction d'un *business plan*. L'étape suivante est une étape de construction collective chacun apportant de façon incrémentale ses engagements d'autant plus crédibles qu'ils sont spécifiques au projet.

TABLEAU 3.12 - ENGAGEMENT ET ETAPE DE KNOWLEDGE MANAGEMENT

PRE-START-UP	Engagement personnel, calculateur et affectif attitudinal	<i>Screening</i> – Rassemblement des informations et connaissances pertinentes « <i>Future watch</i> »
CONCEPTION	Engagement collectif, réticulé et modéré	KM1 – Transmission du savoir de l'individu vers l'organisation Technologie des connaissances Accumulation de connaissances Savoir ressource → efficacité
GESTATION	Engagements crédibles, engagement mutuel et comportemental	KM2 – Connaissance émergente, apprentissage, Processeur de connaissance Développement de l'intelligence collective Savoir compétence → innovation
START-UP	Engagement irréversible	KM3 – Pilotage par les connaissances Structuration, réseaux, narration <i>Architectural knowledge</i> → Stratégie

Les savoirs émergents, nés des interactions, viennent constituer la « *core competencie* » de l'organisation, ils participent à la définition de sa compétitivité et de son développement durable (*sustainable*).

Lorsque les engagements sont irréversibles et que la stratégie n'est plus une stratégie émergente mais « durable », tournée vers la légitimation et les routines, l'organisation naissante est « pilotée » par le savoir : elle est savoir. Et l'engagement évolue aussi de l'engagement de ressources (« quoi » *what*), à l'engagement stratégique dans un projet d'action vers l'engagement « pourquoi » (*why*). Pour quelles valeurs les acteurs s'engagent-ils ? Avec la possibilité à ce niveau de se désengager avec un coût ou de prendre de nouveaux engagements.

Section 9.3 - L'introduction du comportement

9.3.1 Théories standard et comportement

Pendant longtemps, l'hypothèse de départ a été l'efficacité des marchés basée sur les forces d'arbitrage. Le paradigme de la finance traditionnelle utilise des modèles dans lesquels les agents sont « rationnels » conformément à la théorie standard et au marginalisme. Les agents économiques prennent en compte les nouvelles informations, les traitent efficacement et prennent des décisions « normativement » acceptables c'est à dire cohérentes avec la notion de « *Subjective Expected Utility (SEU)* » (au sens de Savage) (BARBERIS & THALER, 2002). Les modèles économiques supposent initialement que le comportement des acteurs est soit rationnel, soit impossible à formaliser. La création d'une nouvelle organisation renvoie à la figure centrale de l'entrepreneur mû par l'intérêt individuel (*self-interest*). Le présupposé de la recherche est l'utilitarisme économique et le motif central de l'action économique est le profit maximum, la stratégie individuelle des acteurs est la maximisation de l'utilité. La difficulté de faire cadrer ces hypothèses avec la réalité a porté les chercheurs à supposer qu'un certain nombre de phénomènes pourraient être mieux appréhendés en prenant en compte la rationalité limitée des agents et l'incertitude structurelle. La rationalité des individus n'est pas totalement rejetée : de nombreux courants de littérature proposent de prendre en compte le fait qu'un certain nombre d'acteurs peuvent être « irrationnels » et c'est l'interaction d'acteurs en majorité rationnels et en minorités irrationnels qui a un impact sur les prix et sur l'économie. La réflexion sur la création et le financement des organisations doit faire appel à des descriptions plus précises que celles fournies par les modèles purement rationnels.

Les théories standards « étendues » (théories contractuelles, TCT) introduisent des hypothèses comportementales : l'opportunisme, la rationalité limitée et la neutralité face au risque. La théorie de l'agence part du principe que les acteurs agissent par intérêt personnel (JENSEN & MECKLING, 1976) ce qui nécessite la mise en place de mécanismes de contrôle ou de systèmes d'incitation. « *Incentives are the essence of economics* » (FEHR, SCHMIDT, 1999). Ces hypothèses comportementales - et l'intérêt personnel - permettent de « raisonnablement » anticiper la plupart des comportements économiques. Cependant, dans la réalité, les individus dévient du modèle opportuniste et intéressé ce qui met en évidence les limites de la rationalité micro-économique. La recherche est enrichie par l'introduction de différents registres de comportement et différentes stratégies des joueurs, en particulier la liberté et de la justice. L'image de la firme néoclassique et sa fonction d'allocation de ressources est décalée et floue lorsqu'il s'agit des processus

décisionnels et de l'innovation que le caractère statique de la modélisation en permet pas d'intégrer. L'approche cognitive de l'organisation donne une représentation plus complexe de la firme comme structure d'organisation et de l'entrepreneur comme agent non optimisateur en donnant un place centrale au savoir (information, *knowledge*, interprétation). L'introduction des comportements qui remettent en cause la relation utilité – intérêt personnel débouchent sur une approche économique renouvelée des transactions économiques.

9.3.2 La prise en compte de l'équité

Depuis une dizaine d'années, la recherche et en particulier la micro-économie expérimentale montrent que la prise en compte de l'équité affecte le comportement de nombreux acteurs.

SCHMIDT (2003)¹⁴ introduit une nouvelle approche de la théorie des droits de propriété (PRT), la « *Behavioral contract theory* » qui relève le souci de nombreux individus pour l'équité (*fairness*). Dans la théorie standard des droits de propriété, les agents sont tous égoïstes (*self-interest*). Les expériences (micro-économie expérimentale) donnent pour résultat deux alternatives théoriques possibles qui sont : soit tous les agents sont motivés par l'équité (*Behavioral theory 1*) soit les agents sont hétérogènes, certains étant motivés par « l'égoïsme » et d'autres par l'équité (*Behavioral theory 2*). Le « *behavioral effect* » constaté au cours des expérimentations est que la coopération ou la propriété conjointe (*joint ownership* au sens de la théorie des droits de propriété) est optimale même si une partie seulement des acteurs est motivée, ou se sent concernée, par l'équité.

Certes *l'homo economicus* rationnel, calculateur et égoïste existe, mais il ne représente pas la majorité des acteurs économiques. Dans de très nombreux cas les individus ne sont pas seulement intéressés par les résultats économiques et financiers et il est reconnu qu'une fraction des individus est motivée par des considérations « morales ». Pour FEHR & SCHMIDT (1999), il n'est pas nécessaire d'éliminer la rationalité du modèle car l'aspiration à l'équité est plus une « aversion à l'iniquité » ou l'injustice.

« *An individual is inequity averse if he dislikes outcomes that are perceived as inequitable* » (FEHR & SCHMIDT, 1999, 820).

La « théorie de l'aversion à l'iniquité » (*theory of inequity aversion*) de Fehr et Schmidt établit qu'un agent souffre d'une perte d'utilité si sa rémunération est différente de celle des autres agents de son groupe de référence. En fait si l'on part d'une hypothèse d'intérêt personnel on aboutira à la « non efficacité » des transactions d'affaires. La logique par laquelle on arrive à la non efficacité est simple (RABIN, 1997)¹⁵ : un individu qui n'est pas traité

¹⁴ Lezioni Raffaele Mattioli, 19 novembre 2003, Milan

¹⁵ Matthew RABIN, (1997) « Bargaining structure, fairness, and efficiency », Working paper, University of California, Berkeley

équitablement dans une transaction se vengera. Par conséquent, un comportement non équitable dans une transaction tendra à produire des réponses qui portent à des situations non efficaces.

9.3.3 Implications pour la théorie de l'agence

Ces constatations ont une incidence importante sur les relations entre principal et agent et par conséquent sur les contrats qui les lient. Il a été démontré que l'équité réciproque (*reciprocal fairness*) provoque une augmentation de l'efficacité des contrats par rapport aux prédictions des approches standards qui partent du présupposé que tous les acteurs sont uniquement préoccupés par leur propre intérêt (FEHR, GÄCHTER ET KIRCHSTEINGER, 1997)¹⁶. Les trois normes comportementales qui émergent des expérimentations de la *behavioral micro-economics* et de la théorie des jeux sont : l'équité, la réciprocité et la compétition (BOLTON et OCKENFELS, 1997)¹⁷. Le modèle montre que les acteurs ne sont pas agis seulement par des motivations pécuniaires mais par des motivations « relatives » et c'est à dire par la perception de l'équité des rémunérations reçues.

L'engagement « entrepreneurial » correspond dans la pratique à un échange de ressources rares. Dans le cas de l'investisseur et de l'entrepreneur l'échange se fait non seulement entre la « *business idea* » et les ressources financières nécessaires à son développement mais aussi et surtout quand se déclenche le mécanisme d'échange de « savoir ». Lorsque l'on parle de la firme comme un « processeur de savoir » c'est cette fonction vitale de l'entreprise qui est évoquée : la capacité de capturer les ressources rares que sont les connaissances des acteurs et les transformer en ressource unique pour l'entreprise qui les intègre dans ses produits et fait la différence sur le marché. Nous nous trouvons donc dans une situation où il apparaît clairement que la relation d'agence *investor/investee* est une relation de réciprocité. En effet, lorsque l'on se place au niveau de l'investissement en capital dans un projet entrepreneurial, l'investisseur est le principal et l'entrepreneur l'agent. Inversement, lorsque l'on se place au niveau des ressources en connaissances techniques, relationnelles ou organisationnelles de l'entrepreneur, celui-ci a le rôle du principal et l'investisseur, le V. C. en particulier, est l'agent (dont le rôle est de procurer les meilleures ressources financières pour créer de la valeur avec le savoir de l'*investee*).¹⁸

¹⁶ FEHR, GÄCHTER et KIRCHSTEINGER, (1997) « Reciprocity as a contract enforcement device » *Econometrica*, 65, 830-860

¹⁷ Gary E. BOLTON, Axel OCKENFELS (1997) « ERC. A theory of Equity, Reciprocity and Competition » Working Paper, septembre

¹⁸ Ces rôles mouvants sont certainement à rapprocher des différentes formes de capital qui coexistent dans une organisation. On peut-on dire que l'on est passé du capital qui employait le travail à une situation dans laquelle c'est le travail qui emploie le capital.

Nous avons constaté que le processus entrepreneurial est structuré par l'échange d'engagements et donc caractérisé par la réciprocité. Les ressources échangées sont tangibles et intangibles, il s'agit principalement de savoir et de ressources financières. Ces échanges ne sont pas exclusivement fondés sur des calculs économiques et l'intérêt personnel des acteurs en présence. Notre compréhension des mécanismes qui conduisent à la naissance d'une nouvelle organisation est de façon évidente enrichie par l'introduction du facteur humain dans ses composantes émotionnelles et psychologiques.

La finance comportementale est l'étude de la façon dont les émotions et les erreurs de jugement peuvent affecter l'évaluation des outils financiers présents sur le marché. Elle inclut aussi la mise au point de stratégies d'investissement qui prennent en compte le comportement irrationnels des investisseurs. Les agents économiques ne se comportent pas toujours conformément aux modèles économiques traditionnels, et ils ne sont pas uniformément rationnels, c'est une évidence qui apparaît intuitivement mais qui n'est pas encore admise par tous. Eugène FAMA réfute la finance comportementale qui selon lui n'a pas démontré que les préférences et les tendances des individus, lorsqu'elles sont agrégées, ont un impact sur les prix du marché mondial. (E. FAMA, (1998) *Journal of Financial Economics*). Il considère que les résultats des recherches en finance comportementale relèvent des anomalies qui peuvent se présenter à l'occasion du traitement des données.

Au niveau des entreprises et de la création des nouvelles entreprises, la prise en compte des comportements des acteurs et en particulier de la façon dont leurs processus décisionnels sont affectés par des « faiblesses » émotionnelles et cognitives, représente à la fois un élément important d'explication (analyse descriptive) et une analyse utile à la prise de décision (analyse prescriptive).

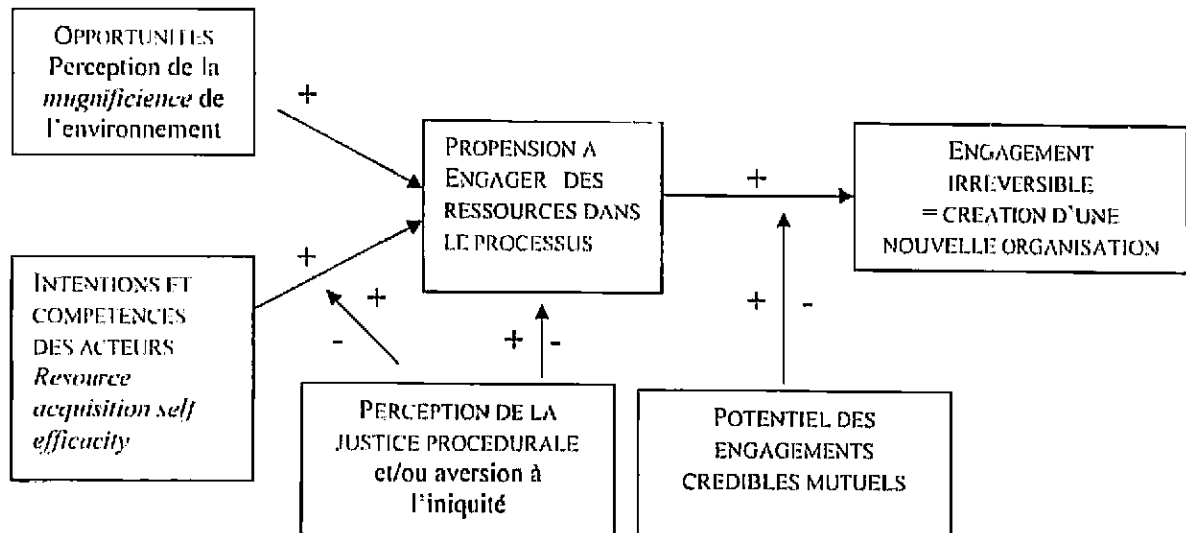
Conclusion de la troisième partie

La méthode choisie pour recueillir et traiter les données utiles pour répondre à nos questions de recherche a jusqu'ici confirmé les propositions de notre modèle simplifié. Ce sont à la fois le contexte d'opportunités et les intentions et les compétences des acteurs qui déterminent leur propension à engager des ressources dans le processus entrepreneurial. Nous ajoutons au modèle deux éléments qui se sont avérés importants à ce niveau : la capacité des acteurs d'acquérir des ressources (*resource acquisition self efficacy*) et leur perception des potentialités de l'environnement (*magnificence*). Ces deux facteurs déterminent la propension des acteurs à engager des ressources dans le processus. Cependant les intentions et la propension à s'engager sont influencés par la perception de la façon dont se mettent en place les relations et dont se déroule le processus. Ces perceptions provoquent des émotions qui peuvent être négatives ou positives et qui ont par conséquent un impact sur le démarrage et le déroulement du processus entrepreneurial. Le sentiment dont l'influence est la plus marquante s'avère être la perception de la justice et de l'équité envers soi et aussi envers les autres acteurs. Les deux modalités théoriques d'intervention de la justice dans les conditions initiales et les processus décisionnels sont la justice organisationnelle et en particulier la justice procédurale et aussi l'aversion à l'iniquité révélée par la micro-économie expérimentale.

Lorsque les acteurs qui ont l'intention de participer à un processus de création d'entreprise ont le sentiment (parfois même inconscient) que les caractéristiques nécessaires au déroulement équitable des transactions et des relations ne sont pas présentes ils pourront décider de ne pas s'engager ou de se désengager.

Le potentiel des engagements crédibles mutuels n'a pas comme nous le supposions un effet direct sur l'engagement irréversible car il n'est pas forcément positif : dans certains cas le potentiel est si faible qu'il intervient en tout début de processus et représente un inhibiteur de l'évolution vers la création d'une nouvelle organisation. Nous le plaçons cependant en aval de la propension à engager des ressources car il représente l'étape suivante quand l'échange de ressources a débuté.

FIGURE 3.6 - MODELE DE PROCESSUS DE CREATION D'UNE NOUVELLE ORGANISATION
OU LA DYNAMIQUE DE L'ENGAGEMENT - HYPOTHESES ET RESULTATS



Le processus entrepreneurial prend naissance dans les intentions.

La vision correspond à l'image mentale de l'entreprise projetée dans le futur, elle est indissociable de celui (entrepreneur) ou ceux (équipe) qui « l'annonce ».

Comment et avec quel effet l'entrepreneur communique ses idées auprès des différents acteurs du processus entrepreneurial, c'est une phase de diffusion sous contrainte (la *liability of newness*, faiblesse de la nouveauté) pendant laquelle les acteurs doivent utiliser tout leur pouvoir de conviction et de crédibilité. La crédibilité est transmise par la perception de la justice dans les transactions et l'échange d'engagements crédibles qui se présentent comme un moyen de préemption et de signalement de la détermination des acteurs en présence.

Ces échanges portent aussi sur l'échange de savoirs et de savoir-faire et ils se structurent sous forme d'apprentissage collectif.

Le processus porte à l'émergence d'une représentation collective que les individus s'approprient, intègrent individuellement par un mécanisme de reconstruction individuelle.

La dernière étape du processus est alors le passage à l'action : les engagements individuels deviennent des engagement organisationnels, stratégiques et le processus d'irréversibilité est déclenché.

L'engagement irréversible représente l'essence de toute stratégie entrepreneuriale gagnante, par conséquent il a un rôle essentiel dans la réflexion sur la stratégie.

Conclusion et implications

Dans quelles conditions se produit l'« étincelle créatrice » (« le jaillissement de l'étincelle primordiale »¹) qui donne naissance aux « unités élémentaires » de l'économie : les organisations ?

Les organisations cristallisent de multiples énergies diffuses au sein de complexes réseaux sociaux et économiques dans une structure aussi parfaite, résiliente et éphémère qu'un flocon de neige. Ces structures naissent, portées par l'esprit d'entreprendre qui est à la fois collectif (société et environnement) et personnel (compétences, intentions et intérêt).

Lorsque est déclenché le mécanisme impulsé par l'échange d'engagements crédibles - qui portent sur des savoirs et des ressources, surtout financières - les conditions et les décisions fondatrices assument un caractère exponentiellement irréversible.

Le processus « d'organisation » (*organizing*) produit une entité indépendante, une organisation donc, distincte de ses créateurs, avec un nom et une identité.

Les processus d'engagement et de désengagement offrent une grille de lecture des rationalités des actions.

¹ Nous n'avons pas pu nous empêcher de faire une incursion dans les recherches et les théories sur l'origine de la vie : dans les années 20, les premiers à proposer une explication scientifique sont le chimiste russe Oparine et le généticien anglais Haldane qui ont démontré – séparément – que les premiers composés organiques sont apparus par de simples réactions chimiques dans l'atmosphère primitive. Des expériences *in vitro* menées par Miller dans les années 50 confirment l'hypothèse et montrent que les composés de base de la vie organique sont créés spontanément dans les conditions proches de celles de la terre primitive (un rayon de soleil sur l'argile)

1. - Les contributions de notre travail

Notre travail apporte deux contributions principales à la « conversation en cours » sur la création d'entreprise : la première contribution est de nature conceptuelle car elle est issue d'une démarche de synthèse de la recherche sur le phénomène et elle exploite les connaissances existantes. Notre deuxième contribution s'inscrit dans une logique de production de nouvelles connaissances par le biais de la modélisation qui prend en compte les dynamiques d'engagement et de désengagement des acteurs dans le processus entrepreneurial.

▪ Contribution conceptuelle

Notre recherche a porté sur les modalités transactionnelles (au sens d'échanges économiques et cognitifs) et relationnelles (dans un environnement social, culturel et émotionnel) de la création et du financement des nouvelles organisations.

L'analyse de la littérature nous a permis d'extraire d'un contexte complexe et controversé des idées de départ :

- Les relations d'agence qui prennent place entre les acteurs principaux ;
- Les coûts de transaction qui adressent les choix stratégiques de création ;
- et les logiques fondamentales de coopération et de compétition.

Notre synthèse a porté sur la contribution explicative des théories standards de l'organisation et nous avons ensuite abordé le domaine spécifique de l'entrepreneuriat.

Les théories de la justice organisationnelle se sont révélées particulièrement utiles pour comprendre et prévoir le comportement des acteurs et en particulier le comportement d'engagement dans les interactions.

Les concepts fondamentaux qui ont été dégagés et analysés à partir de la littérature est le rôle ambigu de la confiance et la place déterminante de la justice et de sa perception par les acteurs.

La définition de l'engagement à laquelle nous sommes parvenus s'inspire des théories existantes mais prend aussi de la distance pour appliquer le

concept au contexte particulier de la création et au financement des nouvelles organisations.

▪ Contribution de modélisation

Le mécanisme fondamental qui a émergé de l'étude approfondie d'une dizaine de cas est le rôle dans le processus de la notion d'engagement.

Nous avons choisi d'utiliser le terme spécifique « *d'engagement entrepreneurial* » en liaison avec la notion d'esprit d'entreprendre. Il s'applique à toutes les modalités particulières des interactions qui prennent place entre les acteurs participants au processus de création d'une nouvelle organisation.

Les décisions et les actions des acteurs prises sur la base d'intentions et dans un cadre flexible en tout début de processus engagent l'organisation pour les périodes suivantes. En ce sens le processus entrepreneurial, en un certain point devient un processus irréversible qui suit les lois de l'émergence.

A la lumière de ces constatations, les décisions et les conditions initiales du processus se révèlent fondamentales. Car au fur et à mesure que le processus se déroule par l'effet conjugué de la légitimation sociale et de l'irréversibilité des investissements spécifiques, les marges de manœuvre se réduisent.

Les actes d'engagement entrepreneurial sont apparus structurés par des conditions à la fois économiques et financières et des comportements motivés par des intentions, des compétences et des valeurs.

L'entrepreneuriat relève de l'analyse formelle (analyse des coûts, analyse multi-critères, outils d'évaluation), de la comparaison adaptative, du jugement professionnel (avec aussi ses biais) et de la gestion du risque. Mais il a aussi un côté plus subjectif, chargé de valeurs et centré sur la qualité morale des décideurs. L'équité est au cœur de la réflexion sur les comportements des acteurs qui s'engagent dans le processus entrepreneurial. L'équité au sens de « *fairness* » (transparence des procédures, égalité des chances, juste répartition des avantages et des inconvénients), de respect du bien commun et des droits individuels.

Notre contribution dans ce sens a été de dégager les structures « portantes » du phénomène. Nous avons défini l'entrepreneuriat comme un processus et nous avons dégagés les variables déterminantes.

Les dimensions de la formation d'une organisation qui sont proposées sont :

- la perception des opportunités (dans un environnement plus ou moins favorable) ;
- les intentions et les compétences des acteurs (*sets of skills*) et en ce qui concerne les créateurs la conscience de leur efficacité potentielle dans l'acquisition de ressources ;
- la propension des acteurs à engager des ressources ;
- La propension à engager des ressources est modérée par la perception de la justice procédurale ou de l'équité en général et par le potentiel des engagements crédibles échangés entre les acteurs.

Ce qui nous a permis de construire un modèle de la création d'une nouvelle organisation qui révèle l'engagement comme un « principe organisateur ».

2. - Limites de la contribution

- Notre recherche présente un certain nombre de limites qui tiennent peut-être au domaine de recherche en soi : l'entrepreneuriat n'a pas atteint une véritable maturité conceptuelle et le domaine est éclaté dans diverses directions théoriques sans qu'émerge un véritable consensus sur les définitions de base. Limites conceptuelles donc, liées au domaine de l'entrepreneuriat.
- Par ailleurs notre recherche n'a pas pris en compte l'influence contextuelle et en particulier culturelle que le modèle n'intègre pas. Le modèle élaboré dans une logique occidentale, capitaliste risque d'être contestable dans un autre environnement politique ou culturel.
- enfin et surtout, notre recherche présente des limites en raison des problématiques de l'étude empirique et du terrain choisi. L'étude de cas a été abordée avec une méthodologie qualitative. Cette méthodologie nous est apparue la mieux appropriée pour « coller » au terrain et en extraire des informations détaillées et personnalisées. Mais au moment de faire un bilan sur le choix de traitement des données, nous prenons conscience de l'imperfection du système : aborder le terrain par une méthode qualitative signifie que des milliers d'informations et de détails vont être captés, recueillis et répertoriés.

La comparaison entre les cas - et c'est à dire la rencontre entre l'étude longitudinale et l'analyse transversale – permet certainement d'extraire des concepts clés ou en tous cas importants. Il demeure cependant la sensation d'un gaspillage de données utiles. L'approche du terrain et les cas choisis nous ont en plus obligés à préserver le plus possible la confidentialité sur les sources des informations souvent délicates recueillies : par un codage et la destruction des matériels sensibles, ceci avec le sentiment frustrant de ne pas avoir pleinement exploité tout le matériel. En ce sens notre recherche n'a pas la solidité rassurante d'une validation empirique à large échelle.

Nous pourrions considérer à ce niveau que notre recherche a été de type exploratoire :

« ... une étude exploratoire, menée au travers d'une approche qualitative, constitue souvent un préalable indispensable à toute étude quantitative afin de déterminer la question de recherche, de se familiariser avec cette question (...) de clarifier les concepts théoriques ou d'explicitier de hypothèses de recherche » THIETART, 1999, p 101

3. - Perspectives de recherches futures

Ce long parcours exploratoire et initiatique est le préliminaire possible de recherches futures soit basées sur de plus larges échantillons ou spécifiques à un seul élément du complexe processus exposé et analysé. En ce sens plusieurs prolongements peuvent être envisagés.

- Le premier prolongement envisageable est la validation empirique de notre modèle « d'engagement entrepreneurial ». Les hypothèses dégagées pourraient faire l'objet d'un test empirique à large échelle, nécessitant l'accès à des bases de données étendues
- Par ailleurs nous avons exploré de multiples voies de recherche, certaines voies se sont avérées être des voies sans issue, en d'autres circonstances nous nous sommes limités pour centrer la recherche sur le concept central d'engagement entrepreneurial. Tout au long du parcours un certain nombre d'issues promettantes ont émergé et en particulier sur les territoires confinants de l'éthique.

4. – Engagement entrepreneurial et éthique

Les nouvelles organisations sont le résultat de la création de savoir (*know-how*) et du développement de nouvelles technologies. Les changements techniques considérables, en particulier dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (composants électroniques, matériel informatique, réseaux de télécommunication et logiciels) ont modifié les modes de production et d'organisation de la production, en créant de fait un nouveau paradigme organisationnel. Les nouveaux modes organisationnels prennent en compte la performance des systèmes d'information, la vitesse, la réactivité et la flexibilité des structures ajoutées à l'excellence opérationnelle et à des qualités gestionnaires comme la maîtrise des coûts.

Plus profondément, ces nouvelles tendances organisationnelles signifient que les processus sont surtout fondés sur le partages de connaissances, ce qui implique que les structures sont moins hiérarchiques et les décisions plus décentralisées. Par ailleurs ces nouvelles tendances prennent aussi en compte le périmètre des organisations qui est devenu plus imprécis et évolutif avec le recours accru aux alliances stratégiques et le déploiement des activités dans des réseaux.

La structure des échanges entre les acteurs économiques évolue aussi, à travers ces échanges, l'apprentissage par essais et erreurs, l'engagement de ressources rares, des valeurs prennent corps et sens. Ces valeurs devraient permettre aux transactions et aux relations de se dérouler dans de meilleures conditions en prenant acte du passage du **savoir-faire** (*know-how* technique) et des comportements régis par le droit, au **savoir-être** (*know-why* « éthique ») et des comportements orientés et légitimés par des valeurs culturelles partagées de loyauté, justice, fiabilité, qualité et responsabilité.

Ce qui peut être mis en parallèle au niveau de l'engagement avec un passage de ce que l'on engage (*what*) à **pourquoi** on l'a engagé ou on l'engage (*why*) et donc un engagement instrumental et un engagement symbolique.

Le rapprochement profit - éthique peut sembler paradoxal dans un monde où sont constamment repoussées les frontières de l'inacceptable, où cohabitent deux langages contradictoires : celui qui prône le consensus, le partage, les valeurs morales et d'autre part celui qui parle d'admiration pour les comportements financiers « ingénieux » ou agressifs, quand l'économie devient une arène – ou un « *casino society* » - dans laquelle s'affrontent des volontés de puissance.

Il existe par ailleurs une ambiguïté ou en tous cas une incertitude sur le contenu de la dimension éthique ou morale des comportements dont les contours sont assez mal définis. Mais lorsque le contenu est précisé, l'impératif éthique devient une prescription administrative conditionnelle « ... l'obligation ne reste donc catégorique que si nous n'en précisons jamais le contenu ... » (DAIGNE, 1991)²

Il peut donc apparaître ambitieux (ou idéaliste) de vouloir établir des interfaces entre la complexité du monde des « affaires » et l'honnêteté, la moralité, l'éthique.

Cependant nous sommes jugés sur nos actes et que l'on applique le pragmatisme et la rationalité et que nos comportements soient guidés par « l'aversion à l'iniquité » ou bien que l'on ait des valeurs morales et une forme de « sagesse » (*wisdom*), il faut reconnaître que les affaires ne sont pas uniquement une lutte pour le profit et la survie. Les entreprises prospèrent grâce à une bonne gestion mais si elles survivent c'est sur la base de valeurs culturelles - et morales - partagées.

Dans un climat économique et social empreint d'incertitude, de méfiance, et parfois de fraude, l'entrepreneuriat participe à une évolution vers une société qui a besoin de plus d'authenticité, de crédibilité, de prudence et aussi de transparence. L'entrepreneuriat participe à un nouveau « fondement des affaires ». La naissance de nouvelles entreprises est le processus par lequel une économie se « re-invente » et se « re-crée », sans ce processus, l'économie stagnerait.

L'entrepreneuriat n'est pas seulement une réalité économique mais il représente une évolution, une dynamique de la société dont il est le reflet économique et culturel.

Les actes d'engagement entrepreneurial ont une fonction sociale et économique fondamentale relevée par le « *Livre vert* » de l'esprit d'entreprise en Europe³ :

- 1- L'esprit d'entreprise contribue à la création d'emplois et à la croissance
- 2- L'esprit d'entreprise est un élément essentiel de la compétitivité
- 3- L'esprit d'entreprise est un vecteur d'épanouissement personnel

² Jean-François DAIGNE (1991) *L'éthique Financière* Puf

³ COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, (2003) *Livre vert. L'esprit d'entreprise en Europe* Publications DG Entreprise

4- Les entrepreneurs et les petites entreprises ont un rôle à jouer dans la société.

La nouvelle économie et les *start-ups* de croissance sont en train de se remettre de leurs maladies « infantiles », devenir un entrepreneur n'est pas synonyme d'une transformation en « *instant millionnaire* » ; créer une société cela ne signifie pas encaisser des *stocks options* le plus vite possible.

L'entrepreneuriat est concerné par le futur, l'imprévisible, le devenir.

L'entrepreneur doit être conscient des efforts et du temps qu'il devra consacrer à la construction de son entreprise et son attrait pour le gain et le risque devra être modéré par le sens des responsabilités.

Bibliographie

- ACS, Zoltan J. (1999) *Are small firms important? Their role and impact*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- ADAMS, J.S. (1965). "Inequity in social exchange". In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- ADLER, P. S., KWON, SEOK-WOO. (2002). "Social capital: prospects for a new concept." *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- ADMATI, A. AND PFLEIDERER, P (1994). "Robust Financial Contracting and the Role of Venture Capitalists" *Journal of Finance*, 49, 371-402.
- AJZEN, I. (1988) *Attitudes, personality, and behavior*. Milton-Keynes, England: Open University Press.
- AJZEN, I. (1991). "The theory of planned behavior". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- AKERLOF, George A. (1970) "The market for "lemons": Quality, uncertainty and the market mechanism" *Quarterly Journal of Economics*, 84, 488-500.
- ALLIX-DESAUTAUX Eric, Patrick JOFFRE (1997). « Coûts de transaction », in *Encyclopédie de Gestion*, Economica.
- ALLOUCHE, José. Géraldine SCHMIDT, (1995) *Les outils stratégiques de la décision*, T. 1 et T. 2, Editions La Découverte.
- ALLPORT, F. H., & ALLPORT, G. W. (1921). "Personality traits: Their classification and measurement". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 16, 6-40.
- ALLPORT, G. W. (1967). Autobiography. In E. G. Boring & G. Lindzey (Eds.), *A history of psychology in autobiography* (Vol. 5, pp. 3-25). New York: Appleton-Century-Crofts.
- AMHERDT, C.-H. (1997). "Vers une gestion renouvelée des ressources humaines dans les organisations virtuelles." *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.
- AMIT, Raphael, PAUL J. H. SCHOEMAKER (1993) « Strategic Assets and

Bibliographic

organizational rent » *Strategic Management Journal*, vol. 14, 33-46.

AMIT, Raphael, MACCRIMMON Kenneth R., ZIETSMA Charlene. (2000). "Does money matter?: Wealth attainment as the motive for initiating growth oriented technology venture." *Journal of Business Venturing*, 16, 119-143.

AMIT, R., ZOTT, Christoph. (2001). "Value creation in e-business." *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.

ANDRES ALONSO Pablo de, GARCIA MERINO, Teresa, FUENTE SABATE, Juan Manuel de la. (1999). "Influences de l'environnement socio-économique sur la création d'entreprises: le cas de l'Espagne." *Revue d'Economie Industrielle*, 88.

ARGYRIS, C.. & SCHÖN, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.

AUDET, J. (2000). "Evaluation of two approaches to entrepreneurship education using an intention-based model of venture creation." *Academy of Entrepreneurship Journal*, 6(1), 58.

AUREGAN, P., P. JOFFRE, F. LE VIGOUREUX (1997) « Modèles d'analyse stratégique : contributions récentes », in *Encyclopédie de Gestion*, Economica.

BAGHAI, M., COLEY, Stephen, WHITE, David. (1999). *The alchemy of growth, Kickstarting and sustaining growth in your company*, Orion Business Books, London.

BALAKRISHNAN, S. (1993), Isaac FOSS. "Asset Specificity, Firm Heterogeneity and Capital Structure." *Strategic Management J.*, 14, 3-16.

BAMFORD, C. E., DEAN, Thomas J., MCDUGALL Patricia P. (1999). "An examination of the impact of initial founding conditions and decisions upon the performance of new banks start-ups." *Journal of Business Venturing*, 15, 253-277.

BARBERIS, Nicholas, Richard THALER (2002) *A survey of behavioral finance*, Forthcoming in the *Handbook of the economics of finance*, edited by George CONSTANTINIDES, Milt HARRIS & Rene STULZ, September.

BARNARD, C. (1938). *The function of the executive*, Harvard University Press, Ca.

BARNEY, J. B. (1991) "Firms resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*.

BARNEY, J. B. (1996). "The resource-based theory of the firm." *Organization Science*, 7(5)

BARRY, David (1998) Using Story as Strategy Interview with David Barry by

Helen McKay - June issue of Australian Storytelling.
<http://www.home.aone.net.au/stories/ndxstori.htm>

BARRY, David & Michael ELMES (1997) "Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse." *Academy of Management Review*, 22(2) 429-452.

BAUMARD, P. (1996). "William H. Starbuck" *Revue Française de Gestion*, 110 (Sept-oct). 56-68.

BAUMARD, Philippe (1999). "Frontière et développement de l'organisation imaginaire." *Management Technologie Innovation*, 1 n. 3 (Janvier).

BAUMOL, William J. (1993) *Entrepreneurship, Management and the structure of pay-offs* Cambridge, MIT Press

BAZERMAN, Max H. (1990) *Judgment in managerial decision making*, John Wiley & Son

BEAUCOURT, C. (1996). "La dimension symbolique des configurations organisationnelles." *Revue Française de Gestion*(Janvier-Février).

BECKER, Howard Saul (1960) "Notes on the concept of commitment", *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

BERNASCONI, Michel, Mette MONSTED et coll. (2000) *Les start-up high tech. Création et développement des entreprises technologiques*, Paris Dunod.

BERNE, Eric. (1961). *Transactional analysis in psychotherapy; a systematic individual and social psychiatry*. New York : Grove Press.

BERNE, E. (1972). *What do you say after you say hello? The psychology of human destiny*. New York : Grove Press.

BIRCH, David L. (1987) *Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work*. New York: Free Press.

BIRD, B. (1988). "Implementing entrepreneurial ideas: the case for intentions." *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.

BIRD SCHOOHHOVEN, Claudia, ROMANELLI, Elaine editors. (2001). *The entrepreneurship dynamic*, Stanford University Press.

BIRLEY, Sue (2000) *Mastering Entrepreneurship*, Pitman.

BIRLEY, SUE., I.C. MACMILLAN ED. (1992). *International perspectives on entrepreneurship research*.

BIRLEY Sue et al. (1985) "Planning meeting intensity in small firms."

Bibliographie

International Perspectives in Entrepreneurship Research, London, 256-289.

BLACK, Fisher & Myron SCHOLÉS, (1973), « The pricing of options and corporate liabilities » *Journal of Political Economy*, vol. 81, pp 637-659, May-June.

BLANKENBURG HOLM, Désirée K. E. J. J. (1999). "Creating Value through mutual commitment to business network relationships." *Strategic Management Journal*, 20. 467-486.

BLAU, Judith R. (2001). Editor *The Blackwell Companion to Sociology*, Blackwell, Oxford.

BOISOT, Max. Manfred MACK, (1995) « Stratégie technologique et destruction créatrice » *Revue Française de Gestion*, 103.

BOJE, David M. (1991). "Organizations as storytelling networks : A study of story performance in an office-supply firm". *Administrative Science Quarterly*, 36, 106-126.

BOUDES, Thierry. Dominique CHRISTIAN, (2000) « Du reporting au raconting dans la conduite des projets » *Annales des Mines (mars)*

BOUDON, Raymond. (1973) *Les méthodes en sociologie*, Paris, PUF

BOUDON, Raymond. (1987). « The Individualist Tradition in Sociology". In J.C. Alexander, B. Giesen, R. Münch & N.J. Smelser (eds.). *The Micro-Macro Link*. Berkeley, Los Angeles. London: University of California Press. 45-70

BRADLEY, DON B. J. MICHAEL J. RUBACH. (1999). "Small business bankruptcies: a comparison of causes from 1981 and 1995." *Journal of Business & Entrepreneurship*. 11(N. 1, March).

BREALEY, MYERS. *Principles of corporate finance*, McGraw-Hill, 1981

BRECHET, J.-P., DESREUMAUX, Alain. (1999). "Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective, pour une socio-économie des projets productifs." *Cahier 99*.

BRECHET, J.-P. (1994). "Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise." *Revue Française de Gestion* (juin-juillet-août)

BROCKHAUS, R. H. (1982) "The psychology of the entrepreneur". In D. L. Sexton & Vesper, eds. *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall

BRUNO, Albert V., Joel K. LEIDECKER et Joseph W. HARDER, (1987) "Why Firms

Fail: Patterns of Discontinuance Among Silicon Valley High-Technology Firms," *Business Horizons*, Vol. 30, #2, March-April

BRUYAT, C. (1994) « Contribution épistémologique au domaine de l'entrepreneuriat et modélisation », *Revue Française de Gestion* (novembre-décembre)

BRUYAT, C. (2001). "Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus de l'engagement dans un projet de création d'entreprise." *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 25-42.

BRUYAT, C., JULIEN, Pierre-André. (2000). "Defining the field of research in entrepreneurship." *Journal of Business Venturing*, 16, 165-180.

BURGELMAN, R.A. (1983): "Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study", *Management Science*, Vol. 29, 12

BUSENITZ, L. W. et BARNEY, J.B . (1997) « Biases and heuristics in strategic decision-making : differences between entrepreneurs and managers in large organizations" *Journal of Business Venturing*, 12 (1) 9-30

CABLE, D. M., SHANE, Scott. (1997). "A prisoner's dilemma approach to entrepreneur-venture capitalist relationships." *Academy of Management Review*, 22(1) 142-176

CALLON, Michel, Philippe LAREDO, Philippe MUSTAR. collectif (1995) *La gestion stratégique de la recherche et de la technologie, L'évaluation des programmes*. Economica ed.

CARTER, N. M., GARTNER William B., REYNOLDS Paul D. (1996). "Exploring start-up event sequences." *Journal of Business Venturing*, 11, 151-166.

CASSON, M. (2000). "An entrepreneurial theory of the firm." , Foss, ed.

CASTAGNOS, J.-C. (1995). "Les structures virtuelles d'entreprises : Une innovation menaçante pour l'emploi." *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. 17(Novembre).

CHAN, Y. S., D. SIEGEL & A.V. THAKOR. (1990) "Learning, Corporate Control and Performance Requirements in Venture Capital Contracts." *International Economic Review*, 31(2): 365-382.

CHARREAUX, Gérard. (1992) « Théorie financière et stratégie financière », *Cahier 9203. IAE Dijon*, août 1992

CHURCHILL N., LEWIS V., (1983), "The Five Stages of Small Business Growth",

Bibliographie

Harvard Business Review, May-June.

COASE, R. (1937). "The nature of the firm." *Economica*, 4, 386-405.

COASE, R. (1988). "The nature of the firm: origine, meaning, influence." *Journal of Law, Economics and Organization*, 4.

COHENDET, P., LLERENA Patrick. (1999). "La conception de la firme comme processeur de connaissances." *Revue d'Economie Industrielle*, 88(2ème trimestre), 211.

COLLIS, D. J. 1991. A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, 12 (Summer Special Issue): 49-68.

COMMONS, J. R. (1932). "The problem of correlating law, economics, and ethics." *Wisconsin Law Review*, 8, 3-26.

CONNER, K. (1991). "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm ?" *Journal of Management*, 17, 121-154.

CONNER, Kathleen R. C.K. PRAHALAD. (1996). "A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism", *Organization Science* 7 (5): 477-501.

COOK, D. N. Scott, J. S. BROWN, (1999) "Bridging epistemologies: the generativedance between organizational knowledge and organizational knowing" *Organization Science*, vol. 10, 4 (July-August)

COPELAND, Thomas E., Philip T. KEENAN. (1998) "Evaluer le coût de l'incertitude" *Expansion Management Review*, 23-30

CORBIN, J. A. STRAUSS (1990) "Grounded theory research: procedures, canons, and evaluative criteria", *Qualitative Sociology*, 13, 3-21

CORIAT, Benjamin, Olivier WIGENSTEIN. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Librairie Générale Française.

CORMAN, J.. R. N. L.. K.G. NOLAN. (1996). "Factors that encourage entrepreneurial start-ups and existing firms expansion ..." *Academy of Entrepreneurship Journal*, 1 (N. 2 Fall).

COSSIN, Didier, Benoit LELEUX, Entela SALIASI, (2001) "Venture Equity Investment Contracts : a real option approach", *Working paper, HEC Lausanne*, may 2001

COOPER, R & BURELL, G (1988), "Modernism, Postmodernism and Organizational

- Analysis: An Introduction". *Organization Studies*. Vol. 9, pp. 91-112.
- CRAY, D. MALLORY, G. R. BUTLER, R. J. HICKSON, D. J. WILSON, D. C (1991) "Explaining decision processes" *Journal of Management Studies*, 28, 227-251
- CUCCHI, A. (1999). "Les communautés cognitives : l'information et la décision au cœur des relations partenariales.", *Systèmes d'Inf. et Management*, 4(3), 27.
- CZARNIAWSKA, Barbara (1996) "The process of organizing" *International Encyclopedia of Business and Management*. London: Roulledge
- CZARNIAWSKA, Barbara (2001) *Methaphors and the cultural context of organizing*. Gothenburg Research Institute, Göteborg
- DAVIDSSON, Per (2003) "The domain of entrepreneurship research: Some suggestions" *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, J.S. Katz ed. JAI Press, 6: 55-59
- DAVIDSSON, Per, Frédéric DELMAR, Johan WIKLUND (2002) "Entrepreneurship as growth. Growth as entrepreneurship" *Working Paper*
- DAVIDSSON, Per, Johan WIKLUND, (2003) "Levels of analysis in entrepreneurship research. Current research pratice and suggestions for the future" Working paper
- DE BOER, Michiel, Frans A.J. VAN DER BOSCH, Henk W. VOLBERTA. (1999). "Managing Organizational Knowledge Integration in the emerging multimedia complex" . *Journal of Management Studies*, 36-3
- DE BOND, W.F.M. & Richard H. THALER (1985) "Does the stock market overreact?" *Journal of Finance*, vol. 40, 3 793-808
- DECAROLIS, Donna Marie, D. L. D. (1999). "The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry." *Strategic Management J.*, 20, 953-968.
- DEMSETZ, A. (1972). "Production, information costs, and economic organization." *American Economic Review*, 62.
- DESBRIERES, Philippe (2001). "La relation capital-investissement dans les firmes industrielles et commerciales"." *Images de l'investissement*, G. CHARREAUX, ed., Vuibert FNEGE. Paris.
- DESBRIERES Philippe, et G. BROYE (2000) « Critères d'évaluation des investisseurs : le cas français » *Finance, Contrôle et Stratégie*, vol. 3, 3, 5-43
- DESREUMAUX, J.-P. BRECHET A. (1999). "Des théories de la firme aux

Bibliographie

dynamiques de l'action collective." , IAE, Université de Nantes.

DIBIAGGIO, Ludovic, (1999) "Apprentissage, coordination et organisation de l'industrie. Une perspective cognitive », *Revue d'Economie Industrielle*, n. 88, 2^{ème} trimestre

DIBIAGGIO, Ludovic et P. M. (1998). "Learning and Organization Design." Working Paper, LATAPSES-IDEFI.

DYCK, Bruno. Frederick A. STARKE (1999) "The formation of breakaway organizations: observations and a process model". *Administrative Science Quarterly*, 44, 792-822

DIJKSTERHUIS, Marjolijn S., Frans A. J. VAN DEN BOSCH, Henk W. VOLBERTA (1999) "Where do new organizational forms come from? Management logics as source of coevolution" *Organization Science*, 10, 5, 569-582

DJELIC, Marie-Laure A. A. (1999). "The Coevolution of the New Organizational Forms in the Fashion Industry: A Historical and Comparative Study of France, Italy, and the United States." *Organization Science*, Vol. 10, n° 5 (September-October), 622-637.

DONALDSON T. & L. E. PRESTON (1995) "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications" *Academy of Management Review*, 20, 65-91.

DRAZIN, SANDELANDS (1992) "Autogenesis: A perspective on the process of organizing" *Organization Science*, 3: 230-249

DREW. S. (1999). "Building knowledge management into strategy: making sense of a new perspective." *Long Range Planning*, 32(1).

DRUCKER. Peter F. (1993) *Au delà du capitalisme*, Dunod

DRUCKER. Peter F., (1999) "Le savoir, nouveau défi pour l'entreprise" *L'Expansion Management Review*, mars, 52-59

DUCHESNEAU Donald A., William B. GARTNER, (1990) « A profile of new venture success and failure in an emerging industry", *Journal of Business Venturing*, 5, 297-312

DUCROT, Oswald, Jean Marie SCHAEFFER, (1995) *Nouveau Dictionnaire encyclopédique des sciences du langage*, Editions du Seuil

DUER, Jeffrey H. K. N. (2000). "Creating and Managing a High-Performance

Knowledge-Sharing Network; The Toyota Case." *Strategic Management Journal*, 21, 345-367.

DURAND, T. (2000). "L'alchimie de la compétence." *Revue Française de Gestion* (Janvier, Février).

DWORKIN, Ronald (2000) *Sovereign virtues: the theory and practice of equality*, Harvard University Press, re-édition mars 2002

DWYER, F. Robert, SCHURR, Paul H. and OH, Sejo (1987) "Developing Buyer Seller Relations". *Journal of Marketing*, Vol.51, No.2, 11-28

DYER JH & SING H (1998) "The relational view" *Academy of Management Review*, 23, 4, 660-679

EGAN, N et al. (1999). "Telecommuting: Justice and Control in the Virtual Organization." *Organization Science*, Vol. 10(July-August), 500-513.

EAGLY, A., & CHAIKEN, S. (1993). *Psychology of Attitudes*. NY: Harcourt, Brace Jovanovich.

EDVINSSON, Leif, Michael MALONE (1999) *Le capital immatériel de l'entreprise, Identification, mesure, management*, Maxima ed. Paris

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

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

FAVEREAU O. (1997) "Rationalité" in Simon Y. et Joffre P. Eds. *Encyclopédie de Gestion*, Economica

FAYOL, H. (1949) *General and industrial management*, New York, Pitman

FEHR, Ernst, Klaus M. SCHMIDT (1999) "A theory of fairness, competition and cooperation". *The Quarterly Journal of Economics*, August

FESTINGER, L. (1957) *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, Il: Row Peterson

FESTINGER, L. SCHACHTERS, BACK K. (1950) *Social pressures in informal groups*. New York, Harper and Brothers.

FIET, James O. (2000). "The theoretical side of teaching entrepreneurship."

Bibliographie

Journal of Business Venturing, 16, 1-24.

FIET, James O., Lowell W. BUSENITZ, Douglas D. MOESEL, Jay B. BARNEY (1997) "Complementary theoretical perspectives on the dismissal of new venture team members", *Journal of Business Venturing*, 12 347-366

FILLION, Louis Jacques (1997) "From entrepreneurship to entrepreneurship", *Working Paper*, shaer.uca.edu

FISHER, I. (1930). *The theory of interest*, Mac Millan.

FISHBEIN, M., & AJZEN, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

FOMBRUN, Charles J. (1986) "Structural Dynamics Within and Between Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 31: 403-421

FOSS, Nicolai J. (1996) "Knowledge-based approaches to the theory of the firm: some critical comments" *Organization Science*, vol. 7, 5 (sept-oct)

FOSS, Nicolai J. (1999). "Research in the Strategic Theory of the Firm: "Isolationism" and "Integrationism"." *Journal of Management Studies*, 36-6(November), 725-755.

FOSS, Kirsten & Nicolai FOSS (1999) "Entrepreneurship, Margins, and contract theory" Workshop " *Austrian Economics and the Theory of the Firm*, Copenhagen. August 16-17

FOSS, Kirsten & Nicolai Foss (2000) *Theoretical isolation in contract theory: suppressing margins and entrepreneurship*, Working Paper, Copenhagen Business School

FOSS, J. Nicolai. Peter G. KLEIN editors, (2002) *Entrepreneurship and the firm. Austrian perspectives on economic organization*, Edward Elgar

FRIEDBERG, Erhard, (1993) *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*. Sociologie, Seuil

FREEMAN, J.H. CAROLL G.R., HANNAN, M.T. (1983) « The liability of newness : Age dependence in organizational death rates", *American Sociological Review*, 48: 692-710

GAGLIO, C. M. & TAUB, R. P. (1992). "Entrepreneurs and Opportunity Recognition". In N. C. Churchill, et al. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College, 136-147.

GARTNER, William B. (1985) "A conceptual framework for describing the

- phenomenon of new venture creation", *Academy of Management Review*, vol. 10(4) 696-706
- GARTNER, William B. (1988) "Who is an entrepreneur? Is the wrong question" *American Journal of Small Business*, Vol. 12, 4
- GARTNER, William B. (1990) "What are we talking about when we talk about entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, 5, 15-28
- GARTNER William B., Jennifer A. STARR (1993) "The nature of entrepreneurial work". *Entrepreneurship Research: Global Perspectives*, S. Birley & MacMillan (editors)
- GARTNER, W. B., STARR, Jennifer A., Bhat, Subodh. (1998). "Predicting new venture survival: an analysis of "anatomy of a start-up" cases from Inc. Magazine." *Journal of Business Venturing*, 14, 215-232.
- GARUD R. AND VAN DE VEN A. H. 1992. "An empirical evaluation of the internal corporate venturing process" *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 93-109.
- GEERTZ, C. (1973) *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books
- GENDRON, G. (2000). "The origin of entrepreneurial species." *Inc. Magazine*, February. 5.
- GENELOT, Dominique (1995) *Manager dans la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants*. Insep Editions, Paris
- GHEMAWAT, Pankaj, (1991) *Commitment*, The Free Press
- GIBBONS, R. (1999). "Taking Coase seriously." *Administrative Science Quarterly*, 44, 145-157.
- GIDDENS, A. (1979). "Central Problems In Social Theory: Action, Structure and Contradiction" in *Social Analysis*. Basingstoke: Macmillan.
- GIDDENS, A. (1987) *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*. Presses Universitaires de France (Trad. Michel Audet)
- GIDDENS, A. (1993). *New Rules of Sociological Method*. Cambridge: Polity Press, 2nd ed
- GIORDANO, Yvonne (1995). "Management Stratégique et changement organisationnel : quelles représentations ?" *Les Nouvelles Formes Organisationnelles*, Economica, Paris, 161-179.
- GIRIN, J. (1990). "L'analyse empirique des situations de gestion." *Epistémologie*

Bibliographie

et Sciences de Gestion, A. C. Martinet, ed., Economica.

GLASER, B. G., A. L. STRAUSS (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter

GOFFIN. 1998. *Principes de finance moderne*, Economica,

GOMEZ, Pierre-Yves, Thierry VOLERY (2000) "How do organizations come into existence ? Towards an evolutionary theory of entrepreneurship" Working Paper EM Lyon.

GOMPERS, P. (1998) "An Examination of Convertible Securities in Venture Capital Investments." Working paper, Harvard Business School.

GORDON & SHAPIRO, 1956. « Capital equipment analysis : the required rate of profit", *Management Science*, octobre 1956

GRANOVETTER, Mark (1985) "Economic action and social structures: the problem of embeddedness". *American Journal of Sociology*, 91, 481-510

GRANOVETTER, Mark: (1992) «*Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*», (1985). in M. Granovetter & R. Sweberg, eds, *The Sociology of Economic Life*, Col.: Westview Press

GRANT, R. M. (1991). "The Ressource-based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation." *California Management Review* (Spring 1991). 114-135.

GRANT, R. M. (1996). "Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration." *Organization Science*, 7, 375-387.

GRANT, R.M.. (1996). "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol 17, pp.109---122.

GREENBERG, Jerald (1987) "A taxonomy of organizational justice theories" *Academy of Management Review*, 12, 9-22

GREENBERG, Jerald (1990). "Organizational Justice : Yesterday, Today and Tomorrow". *Journal of Management*, 16 (2) 399-432

GREENBERG, Jerald., R. H. WILLIS (Eds.), *Social exchanges: Advances in theory and research*. New York: Plenum.

GREINER, L.E. (1972) "Evolution and revolution as organization growth" *Harvard Business Review*, july-august

- GROSSMAN, Sanford, Oliver HART (1986) "The costs and benefits of ownership: a theory of lateral and vertical integration. *Journal of Political Economy*, 94
- GULATI, R. N. N., A. ZAHEER. (2000). "Strategic Networks." *Strategic Management J.*, 21, 203-215.
- HAGEL III, John, M. S. (1999). "Unbundling the Corporation." *Harvard Business Review* (March-April), 133-141.
- HAMEL, P. a. (1990). "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review*. May-June.
- HANNAN, M T., FREEMAN J.H. (1977) "The population ecology of organizations" *American Journal of Sociology*, 82
- HANNAN, M T., FREEMAN J.H. (1989) *Organizational ecology*, Cambridge, Ma. Harvard University Press
- HART, Oliver (1995) *Firms, contracts, and financial structure*, Oxford, Clarendon Press
- HART, O., MOORE J. (1990) "Property rights and the nature of the firm", *Journal of Political Economy*, 98
- HATCHUEL, A. (1999). "Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations, De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance." *Revue d'Economie Industrielle*, 88 (2ème trimestre), 187-209.
- HAYEK, Friedrich A. von (1945) "The use of knowledge in society" *American Economic Review*, 35: 519-530
- HEILBRONER, R. L. (1970). *The wordly philosophers*, Washington Square Press.
- HENRY, Claude 1974, "Investment decision under uncertainty: the "irreversible" effect" *American Economic Review*, vol. 64, n. 6, December, pp. 1006-1012
- HICKSON, D. J. BUTLER, R. J. CRAY, D., MALLORY, G. RWILSON, D. C (1986) *Top decisions*. Jossey-Bass (San Francisco)
- HIGASHIDE, H., and BIRLEY, Sue. (2000). "Value created through the socially complex relationship between the venture capitalist and the entrepreneurial team." *Frontier of Entrepreneurship Research - Babson College*.
- HILS G.E., G.T. LUMPKIN, R. P. SINGH, (1997) "Opportunity recognition: Perceptions and behaviors of entrepreneurs" *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College
- HINES, Ruth D. (1988) " Financial accounting : in communicating reality, we

Bibliographie

- construct reality" *Accounting, Organizations and Society*, vol. 13 Issue 3, page 251-261
- HIRISCH, R.D., (1986) "*Entrepreneurship, Intrapreneurship and Venture Capital*", Lexington, MA: Lexington Books
- HOLMSTRÖM, B. (1979) "Moral hazard and observability", *Bell Journal of Economics*, 10
- HOLMSTRÖM, B., MILGROM P. (1994) "The firm as incentive system", *American Economic Review*, 84
- HOSKISSON, Robert E., Lowell W. BUSENITZ, (2002) "Market Uncertainty and learning distance in corporate entrepreneurship entry mode choice" in Hitt, Ireland, Camp & Sexton ed. *Strategic entrepreneurship*, Blackwell publishing
- HYAFIL, A. (1991). "Décisions stratégiques et valeur de la firme." *Revue Française de Gestion* (janvier-février).
- HUEFERER, J. C., H. K. H., P.B Robinson. (1996). "A comparison of four scales predicting entrepreneurship." *Academy of Entrepreneurship Journal*, 1(Fall), 56.
- INGHAM, M. (1994). "L'apprentissage organisationnel dans les coopérations." *Revue Française de Gestion*(Janvier-Février).
- INKPEN, Andrew C., A. D. (1998). "Knowledge Management Processes and International Joint Ventures." *Organization Science*, 9, N°4 (July-August), 454.
- JENSEN & MECKLING, (1976) "Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure" *Journal of Financial Economics*, vol 3, 4, 305-350
- JENSSEN, S., KOLVEREID, Lars. "The entrepreneurs' reason leading to start-up as determinants of survival and failure among norwegian new ventures." *International Perspectives on Entrepreneurship Research*, London, 120-133.
- JOFFRE, E. A.-D. P. (1997). "Coûts de transaction." In *Encyclopédie de gestion, Economica*.
- JONES, T. M., WICKS Andrew C. (1999). "Convergent stakeholder theory." *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- JOHNSTONE, Bruce A. "Ethnographic Methods in Entrepreneurship Research" (forthcoming in *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*, 2005)
- JOSSERAND, M. G. E. (1998). "Quand Olivier Williamson et Chris Agyris parlent de recherche." *Revue Française de Gestion*, Juin-juillet-août.

- JULIEN, Pierre-André. et M. MARCHESSAY (1987), *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert, Collection Gestion
- KALE P., K. S., H. PERMUTTER. (2000). "Learning and Protection of Proprietary Assets in Alliances." *Strategic Management J.*, 21, 217-237.
- KAHNEMAN, Daniel, RIEPE Mark W. (1998) "Aspect of investors psychology" *Journal of Portfolio Management*, vol 24, 4 Summer.
- KANTER MOSS, Rosebeth, (1972) *Commitment and community : communes and utopia in sociological perspective*, Cambridge, MA : Harvard University Press
- KAPLAN, R.S. NORTON, D. P. (1992), "The Balanced Scorecard: measures that drive performance", *Harvard Business Review*, January-February, 72-79.
- KATZ Jerome, GARTNER W. B. (1988). "Properties of emerging organizations." *Academy of Management Review*, 13(3), 429-441.
- KATZ, D. & KAHN, R. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd Ed.). New York: John Wiley & Sons.
- KELLY, P., HAY, Michael. (2000). "The private investor-entrepreneur contractual relationship: understanding the influence of context." *Frontiers of Entrepreneurship Research - Babson College*.
- KIM & MAUBORGNE (1991) "Implementing global strategies; the role of procedural justice" *Strategic Management Journal*, vol 12, 125-143
- KIM W.C. & MAUBORGNE R. A. (1997) "Fair process: managing in the knowledge economy", *Harvard Business Review*, 75 (4) 65-75
- KIRCHOFF, B. A. (1991) Entrepreneurship's contribution to economics. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2): 93-112
- KIRILENKO, A. A. (2001). "Valuation and Control in Venture Finance." *The Journal of Finance*, LVI (april 2001).
- KIRZNER, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- KIRZNER, I. M. (1979). *Perception, Opportunity and Profit*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- KIRZNER, Israel M. (1997) "Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an austrian approach" *Journal of Economic Literature*, 35 (1): 60-85
- KNIGHT, F. (1921) *Risk, uncertainty and profit*. New York: Augustus Kelley
- KOENIG, G. (1987) "La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre."

Bibliographie

In Collectif. *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*. Fnege-Economica, Paris, 107-128

KOENIG, G. (1993). "Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles." *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 9 (Novembre). 4-17.

KOENIG, G. . (1997). "Théories économiques de l'entreprise." In *Encyclopédie de Gestion*. Economica.

KOGUT, Bruce (1988). "The stability of joint ventures : reciprocity and empirical perspectives". *Journal of Industrial Economics*, 38, 183-198

KOGUT, Bruce. U. ZANDER (1992) "Knowledge of the firm, Combinative capabilities, and the replication of technology" *Organization Science*, 3, 383-397

KOGUT, Bruce, Ugo ZANDER (1996). "What firms do? Coordination, identity, and learning" *Organization Sciences*, 7(5):502-518.

KORSGAARD, M.A., SCHWEIGER, D.M., SAPIENZA, H.J. (1995). "The role of procedural justice in building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams". *Academy of Management Journal*, 38: 60-84.

KOZA, Mitchell P. A. Y. L. (1999). "The Coevolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network." *Organization Science*. Vol. 10, n° 5(September-October), 638-653.

KRUEGER, N. F. J., REILLY, Michael D., Carsrud, Alan L. (2000). "Competing models of entrepreneurial intentions." *Journal of Business Venturing*, 15, 411-432.

KULATILAKA, Nalin, Lenos TRIGEORGIS (1994) « The general flexibility to switch : Real options revisited » *International Journal of Finance*, 6, 2 Spring et in Ed. Eduardo Schwatz and L. Trigeorgis, (2001) *Real Options and Investment under uncertainty*. MIT Press, Cambridge

LANDSTRÖM, Hans, Sophie MANIGART, Colin M. MASON, Harry J. SAPIENZA « Contrats between entrepreneurs and investors : terms and negotiation process »

LANGLOIS, R.N. , ROBERTSON P.L. (1995) *Firms, Markets and Economic Change: A dynamic theory of business institutions*, London, Routledge

LANGLOIS, R.N. (1992) "Transaction cost economics in real time » *Industrial and Corporate Change*, 1

LARROUMET, A., LUSTEAU, Joseph. (2000). *Bâtir une vision pour entreprendre*, Editions d'Organisation.

- LARSSON, Rikard L. B., Kristina HENRIKSSON, Judith SPARKS. (1998). "The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances." *Organizational Science*, 9, N° 3 (May-June).
- LAWLER, Edward J., Jeongkoo YOON (1998) "Network structure and emotion in exchange relations", *American Sociological Review*, vol. 63, 871-894
- LAZONICK, W. (1991), *Business Organization and the Myth of the Market Economy*. Cambridge University Press
- LEARNED, K.E. (1992) "What happened before the organization?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (1) 39-48
- LEE, T., ASHFORD, S. WALSH, J. MOWDAY, R. (1992) "Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: a longitudinal study of organizational entry processes", *Journal of Management*, 18(1) 15-32
- LERNER, M. J. (1977). « The justice motive : Some hypotheses as to its origins and its forms". *Journal of Personality*, 45, 1-51
- LEVENTHAL, G. S. (1976). Fairness in social relationships. In J. W. Thibault & J. T. Spence & R. C. Carson (Eds.), *Contemporary topics in social psychology* (pp. 211-240). Morristown, NJ: General Learning Press.
- LEVENTHAL, G. S. (1980). "What should be done with equity theory?" In K. J. Gergen, M. S.
- LEVENTHAL, G. S., KARUZA, J., & FRY, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Milkula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 167-218). New York: Springer-Verlag
- LEWIN, H. W. V. (1999). "Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms". *Organization Science*, Vol. 10, n° 5 (September-October), 519-534.
- LEWIN, Arie Y., C. P. L., Timothy N. CAROLL. (1999). "The coevolution of New Organizational Forms." *Organization Science*, Vol. 10 N° 5 (September-October), 535-550.
- LIEDTKA, E. F. e. J. (1997). "La seconde vie du capitalisme." *L'expansion Management Review*(Décembre).
- LIND, E. A., & TYLER, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- LINTNER, J. (1965). "Security prices and maximal gains from diversification."

Bibliographic

Journal of Finance (december).

LIPMAN S., RUMELT R. (1982) "Uncertain imitability : an analysis of interfirm differences in efficiency under competition" *Bell Journal of Economics*, vol. 13, n° 5, p 418-443

LOASBY B.J. (1976). *Choice, Complexity and Ignorance: An Enquiry into Economic Theory and the Practice of Decision Making*. Cambridge: Cambridge University Press.

LOASBY B.J. (1991). *Equilibrium and Evolution: An Exploration of Connecting Principles in Economics*, Manchester: Manchester University Press.

LORINO, Philippe. (1991). *L'économiste et le manager*, Editions de la Découverte, Paris

LORINO, Pierre. (1996) *Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise*. Les Editions de l'Organisation

LOUNDSBURY, M., GLYNN Mary Ann. (2001). "Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources." *Strategic Management Journal*, 22, 545-564.

LOW M. B., MACMILLAN I.C. (1988) "Entrepreneurship: Past research and future challenges" *Journal of Management*, 14, 139-161

LOW, M. B., SRIVATAN, V. (1995) "What does it mean to trust an entrepreneur? In S. Birley & I.C. MacMillan, *International Entrepreneurship*, Routledge

LUEHRMAN, TA (1998). « Strategy as a portfolio of real options". *Harvard Business Review* (September-October): 89-99

MABILE, S. (1999). "De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'assurance automobile." *Systèmes d'informations et Management*, 4, N° 2.

MCCLELLAND David C. (1961) *The achieving society* Princeton, D. von Nostrand

McDERMOTT, R. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management, *California Management Review* , 41(4), 103-117

MCEVILY, Bill. Vincenzo PERRONE, Akbar ZAHEER (2003) "Trust as an organizing principle", *Organization Science*, Vol. 14, n. 1

MCEVILY, Bill. Akbar ZAHEER, Vincenzo PERRONE, (2003) "Vulnerability, and the asymmetric nature of trust in interorganizational exchange" (2003) Trust Track, Conférence EURAM, Milan 2003

- McNally, K. (1997, 2001 ed). *Corporate venture capital, Bridging the equity gap in the small business sector*, Routledge, London and New York
- MADHOK, A. (1996). "The organization of economic activity: Transaction costs, firm capabilities and the nature of governance". *Organization Science*, 7, 5, 577-590
- MANIGART, D., SAPIENZA. (2002). "Determinant of required (ratios) in capital investment : a 5 countries study". *Journal of Business Venturing*, 17(4)
- MANIGART, S., de WAELE K. M. Wright, Robbie K. P. DESBRIÈRES, H. SAPIENZA, A. A BEEKMAN, (2000) « Venture capitalists investment appraisal and accounting information : a comparative study of the US, UK, France, Belgium and Holland » *European Financial Management*, vol 6, 3 389-403
- MARCH, James G. (1963). *A behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs.
- MARCH, James G. (1991). *L'entreprise comme coalition politique*, Décisions et organisation. Ed. Organisation.
- MARCH. James G. (1994) *A primer on decision making: how decisions happen*, The Free Press
- MARCH. James (1999) « Les mythes du management » *Gérer et Comprendre*, Septembre, 4
- MARCH. J., SIMON H.A. (1958) *Organizations*, New York, John Wiley & Sons.
- MARCHAIS-ROUBELAT, Anne, (1995) « Modélisation et complexité : de la décision à l'action », *Revue Française de Gestion*, janvier-Février, 102-108
- MARCHESNAY, Michel. (2001) « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressource-compétences », Ed. Adreg
- MARTINET, Alain-Charles (coordonné par) (1990) *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica
- MATHE. Jean-Charles, Vincent CHAGUE. (1999) "L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise" *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février
- MATHIEU. J. E. & ZAJAC, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

Bibliographic

MEYER, G. Dale, Heidi M. NECK, Michael D. MEEKS, (2002) "The Entrepreneurship-Strategic Management Interface", in *Strategic entrepreneurship*, Michael A. Hitt, D. Ireland, M. Camp & D. Sexton ed., Blackwell publishers

MEYERSON, D., WEICK, K.E., KRAMER, R.M., (1996) "Swift Trust and Temporary Groups", in R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, (pp 166-195), Sage, London.

MEZIA, S. J., KUPERMAN, Jerome C. (2000). "The community dynamics of entrepreneurship: the birth of the american film industry." *Journal of Business Venturing*, 16, 209-233.

MICHAEL, Thomas H., D. J. STOREY (2002) *Understanding the small family business*, (ed) Fletcher, D. Routledge London

MILES A.M., HUBERMAN A.M. (1991) *Analyse des données qualitatives: Recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck

MILLER, M. (1958). "The cost of capital, corporate finance and the theory of investment." *American Economic Review*(June).

MILLER, S.J., HICKSON, D.J., WILSON, D.C. (1996) "Decision-making in organizations" Handbook of Organization studies, Stewart, Hardy, Nord, London and Thousand Oaks: Sage Publications.

MITCHELL Ronald K., Kristies W. SEAWRIGHT, Eric A. MORSE (2000) "Cross-cultural cognitions and the venture creation decision" *Academy of Management Journal*, vol. 5, 974-993

MODIGLIANI Franco, MILLER Merton H., (1958) "The cost of capital, corporate finance and the theory of investment", *American Economic Review*, 48 (2) 261-297, Juin

MODIGLIANI F.F. & Miller M. H. (1963) "Taxes and the cost of capital: a correction" *American Economic Review* 53 (2): 433-44

MORGAN, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.

MORGESON, F. P. (1999). "The structure and function of collective constructs: implications for multilevel research and theory development." *Academy of Management Review*(April).

MORIN, Edgar (1990) *Introduction à la pensée complexe*, ESF Editeur, Paris

MORRIS, Michael H. & SEXTON, D. L. (1996) "The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance". *Journal of Business Research*,

36: 5-13

- MORRIS, Michael H., Donald F. KURATKO, Minet SCHINDEHUTTE, (2002) "Towards Integration: understanding entrepreneurship through frameworks", *Working Paper*, Sba.muohio.edu
- MOWDAY, R. T., STEERS, R.M., PORTER, L.W. (1979) "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 223-247
- MOWDAY, Richard, Lyman PORTER, Richard STEERS (1982) "The psychology of commitment, absenteeism and turnover", *Academic Press*, 1-74
- MUELLER Stephen L., ANISYA S. Thomas (2000). "Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness." *Journal of Business Venturing*, 16, 51-75.
- MULLINS, John W., Richard N. CARDOZO (1993) "New venture strategies and start-up environment: concepts, measurement, and research agenda" *Entrepreneurship Research: Global Perspectives*, S. Birley, I.C. MacMillan (editors). Elsevier Science Publishers
- MUSTAR, P. (1994). "Organisations, technologies et marchés en création : la genèse des PME high-tech." *Revue d'Economie Industrielle*, 67(1er trimestre), 156-174.
- MUZYKA, D. F. "The nature of Entrepreneurial decision-making: inside the black box." *First Annual Conference on Entrepreneurship Research*, London, UK, 61-75.
- MYERS, B. (1981). *Principles of Corporate finance*, McGraw-Hill.
- NAVATTE, P. *Finance d'entreprise et théorie des options*, Economica.
- NOFSINGER, John R. (2001) *Investment madness: How psychology affects your investing... and what to do about it*, Pearson Education
- NOFSINGER, John R. (2003) *Social Mood and Financial Economics*, Working Paper, Washington State University
- NONAKA, I. (1991) "The knowledge creating company", *Harvard Business Review* (Nov. Dec)
- NONAKA, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation." *Organization Science*, 5, 14-37

Bibliographie

- NONAKA I. . H. TAKEUCHI, (1995) *The knowledge creating company*, OUP
- NORTH, Douglass C.. "Institutions and credible commitment",
<http://netec.mcc.ac.uk>, 14.12.1994
- NOZICK, Robert (1974) *Anarchy, State, Utopia*, Basil Blackwell, Oxford
Paperback, Basic Books sept. 1977
- OKUMURA, A. "A vision-driven entrepreneurial study." *International Perspectives on Entrepreneurship Research*, London, 76-84.
- OLIVER, Christine (1997) "Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views", *Strategic Management Journal*, vol. 18:9, 697-713
- ORLEANS, A. (1994) Ed. *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF
- PAILOT, Philippe (2002) « Méthode biographique et entrepreneuriat: application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 2, 1
- PARSONS, Talcott. (1937). *The Structure of Social Action: a Study in Social Theory with Special Reference to a Group of Recent European Writers*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- PARSONS, Talcott. (1951). *The Social System*. New York: Free Press
- PENE, Didier. (1997). "Evaluation de l'entreprise" in *Encyclopédie de Gestion*, Y. Simon, P. Joffre (Eds.), Economica, tome 2
- PENNINGS, JM (1982) « Organization birth frequencies » *Administrative Science Quarterly*, vol 2, 7, 120-144
- PENROSE, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- PENTLAND, B. T. (1999). "Building process theory with narrative: from description to explanation." *Academy of Management Review*, 24(4), 711-724.
- PERRONE, Vincenzo (1996) *The forms of capital, Beyond Resources Toward A Multidisciplinary Approach to Strategic Complexity*, Working Paper présenté à l'Academy of Management
- PERRONE, Vincenzo, A. TAGNI (2000) *La relazione tra individuo e impresa: Una sintesi della ricerca sul concetto di commitment organizzativo*. Nota Didattica SDA Bocconi

- PETERAF, M. A. (1993) "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view" *Strategic Management Journal*, 14, 170 - 181.
- PEZET, A. (2000). *La décision d'investissement industriel*, Economica.
- PFEFFER, J., SALANCIK, G. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- PHÉLIZON, R. (1997). "Economie procédurale, nouvelle sociologie économique et réseaux." , Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, Lyon 2. Working Paper
- PICQ, T. (1999). *Manager une équipe de projet*, Dunod, Paris.
- POLANYI, K. (1957) "The economy as instituted process", in K. POLANYI, C. ARENSBERG and H. PEARSON (eds.), *Trade and Markets in Archaic Societies*, Glencoe: 243-269
- POLKINGHORNE, Donald (1988) *Narrative knowing and the human sciences*, Albany State University of New York Press
- POWELL, Walter W. DI MAGGIO, Paul J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- POWELL Walter W., Kenneth W. KOPUT, Laurel SMITH-DOERR, (1996) "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, 41: 116-145
- POPPER, K.R. (1972) *Objective knowledge: an evolutionary approach*, Clarendon, Oxford
- PRAHALAD, H. (1989). "Strategic Intent." *Harvard Business Review*.
- PRESTON, L. E., Harry J. SAPIENZA. (1990). "Stakeholder Management and Corporate Performance." *Behavioral Economics* 19 (4), 361-375
- PRIGOGINE I. (1980) *Physique, temps et devenir*, Paris, Masson ed.
- PRIGOGINE I. (1996). *La fin des certitudes*, Paris, Editions Odile Jacob
- PRIGOGINE, Ilya, Isabelle STENGERS (1983) *Order out of chaos*, Bantam Books, New York
- RAIMBOURG, P. (1997). "Asymétrie d'information, théorie de l'agence et gestion d'entreprise." In *Encyclopédie de Gestion*, Economica.
- RAPPAPORT, A. (1998) *Creating shareholder value : a guide for managers and*

Bibliographic

investors, New York, Free Press

RAWLS, John (1957) "Justice as fairness", *Journal of Philosophy*

RAWLS, John (1971). *A theory of Justice*, The Belknap Press, Cambridge MA, revised edition sept. 1999

RAWLS, John (2001) *Justice as fairness. A restatement*. Edited by Erin Kelly, Harvard University Press

READ, C., Ross, Jacky, DUNLEAVY, John, SCHULMAN, Donniel, Bramante, James. (2001). *eCFO, Sustaining value in the new corporation*, John Wiley & sons.

REICH, Robert (1987) *Tales of a new America*, New York, Times Books

REID, Gavin C. (1998). *Venture capital investment, An agency analysis of practice*. Routledge, London.

REYNOLDS, Paul D. (1995). "Who starts new firms? Linear additive versus interaction based models." *Frontiers of Entrepreneurship Research* (1995 Edition).

REYNOLD, Paul D., Nancy M. CARTER, William B. GARTNER, Patricia G. GREENE, Larry W. COX. (2002) *The Entrepreneur next door. Characteristics of individuals starting companies in America*, Report, E. M. Kauffman Foundation

RING, P.S., A.H. VAN DE VEN (1992). "Structuring Cooperative Relationships between Organizations." *Strategic Management Journal*, 13: 483-498.

RING, Peter Smith. Andrew H. Van de Ven, (1994) "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Journal* 19: 90-118.

ROBERTSON, L. (1988). "Qualitative research methods in occupational therapy". *British Journal of Occupational Therapy*, 51 (10), 344-346.

ROETHLISBERGER, F. J. , DICKSON, W. J. (1943) *Management and the worker* (6th ed) Cambridge. Harvard Business Press

ROMANELLI, E., SCHOONHOVEN BIRD, C. (2001) « The local origins of new firms », in *The Entrepreneurship Dynamic – Origin of Entrepreneurship and the evolution of industries*, SCHOONHOVEN AND ROMANELLI eds, Stanford: Stanford University Press

ROMELAER P., LAMBERT G., (2001), "Les rationalités de l'investissement", pp. 169-230 dans CHARREAUX G. (ed), 2001, *Images de l'investissement*, Vuibert.

- ROUSSEAU, D.M., S.B. Sitkin, R.S. Burt and C. Camerer (1998). "Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust," *Academy of Management Review*, 23: 393-404
- RUGMAN, Alan J. D. C. (1997). "La suprématie annoncée des réseaux." *L'Expansion Management Review* (Décembre).
- RUMELT, Richard P. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston: Harvard Business School.
- RUMELT, Richard P. (1982) "Diversity and profitability" *Strategic Management Journal*, vol. 3, 359-369
- RUMELT, Richard P. (1995). "Inertia and Transformation." In: *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*. Montgomery, Cynthia A. (ed.) Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- RUMELT, Richard P.; Schendel, Dan E. & Teece, David J. (1994). *Fundamental Issues in Strategy: a Research Agenda*. Boston MA: Harvard Business School Press
- SAHLMAN, W.A. (1990) "The structure and governance of venture-capital organizations" *Journal of Financial Economics*, 27 (2)
- SAMMUT, S. (2001). "Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios." *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 61-76.
- SAPIENZA, H. J., KORSGAARD, Audrey M. (1995). "Performance feedback, decision making processes, and venture capitalists support of new ventures." *Frontiers of Entrepreneurship Research - Babson College*.
- SAUSSIER, S. E. M. S. (2000). "Econometrics of contracts: an assessment of development in the empirical literature on contracting." *Revue d'Economie Industrielle*, 92 (2ème et 3ème trimestre).
- SAXENIAN, A (1996) *Regional advantage, culture and competition in Silicon Valley and Route 126*, Cambridge Ma, Harvard University Press
- SCHOONHOVEN, Claudia BIRD, ROMANELLI, Elaine. (2001) *The Entrepreneurship Dynamic*, Stanford University Press. Sexton
- SCHUMPETER, Joseph A. (1934) *Theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- SCHUMPETER, Joseph A. (1976) *Capitalism, socialism and democracy* Routledge

Bibliographic

SEGAL-HORN, S., MCGEE, J. (1997) 'Global competencies in service multinationals'. In: *Thomas, H., O'Neal, D. and Alvarado, R. (eds) Strategic Discovery*. Chichester: Wiley (SMS Selected Proceedings Vol. 5).

SEN, Amartya (1993) *Moral codes and economic success*, London School of Economics and Political Sciences, Suntory Toyota Center for Economics and related disciplines. Working Paper, 49

SELZNICK, P. (1957) *Leadership in Administration: A sociological interpretation*. Evanston, IL. Row Peterson.

SFEZ, *La Décision*. collection « Que sais-je ? », PUF, 1984, 3ème éd. 1994

SFEZ. *Critique de la décision*. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques. 1973. 4ème éd. 1992

SHANE Scott & S. Venkataraman (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research" . *Academy of Management Review*, 2000, vol 25, n. 1, 217-226

SHAPERO, Albert (1975) "The displaced uncomfortable entrepreneur" *Psychology Today*. Novembre, 83-88

SHAPIRO, G. (1956). "Capital equipment analysis: the required rate of profit." *Management Science*(october).

Sharpe, W. (1964). "Capital assets prices : a theory of market equilibrium under conditions of risk." *Journal of Finance*(september).

SHEPHERD, Dean A., (1997) "New venture entry strategy: an analysis of venture capitalists' survival assessments", Working Paper, <http://www.usasbe.org/conferences/1997/proceeding/papers>

SHEPHERD, D.A., CROUCH, A., & CARSRUD, A. (1997). "What is new? A proposal for advancing the concept of new ventures". *International Council of Small Business 42nd World Conference Proceedings*

SHEPHERD, D. A. (1999) "Venture capitalists' assessment of new venture survival." *Management Science* 45(5): 621-632.

SHEPHERD, D. A., A. ZACHARAKIS (1997) "Conjoint analysis: A window of opportunity for entrepreneur research." In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, eds. J. A. Katz, R. H. Brockhaus, 203-248. Greenwich, CT: JAI Press.

SCHÖN, D.A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books

- SHOEMAKER, (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent." *Strategic Management Journal*, Vol. 14.
- SIMON, Herbert A. (1947) *Administrative Behavior*, Macmillan
- SIMON, Herbert A. (1955) "A behavioral model of rational choice" *Quarterly Journal of Economics*, 99-118
- SIMON, Herbert A. (1980) *Le nouveau management*, trad. Arditi, Economica – *The new science of management decision*, (1977)
- SIMON, Mark, Susan M. HOUGHTON, Karl AQUINO, (1999) "Cognitive biases, risk perception, and venture formation: how individuals decide to start companies", *Journal of Business Venturing*, 15, 113-134
- SKYRME, David J. (1998), *Developing a knowledge strategy*, <http://www.skyrme.com/pubs/knwstrat.htm>
- SKYRME, D. J. (2001). *Capitalizing on knowledge, From e-business to k-business*, Butterworth, Heinemann.
- SPENDER J. C. (1996), « Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm ». *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, 45-62
- SPENDER J.C., GRANT, R. (1996). "Knowledge and the firm: Overview" *Strategic Management Journal*, 17, 5-11. *Strategic Management Journal*, 17, 5-11.
- STARBUCK, William Haynes, Bo L. T. HEDBERG, Paul C. NYSTROM (1976) "Camping onf seasaws: Prescriptions for a self-designing organization" *Administrative Science Quarterly*, 21, 41-65
- STARR, Jennifer A., William D. BYGRAVE, Dilek TERCANLI (1993) "Does experience pay?: Methodological issues in the study of entrepreneurial experience" *Entrepreneurship Research: Global Perspectives*, S. BIRLEY, I.C. MACMILLAN (editors), Elsevier Science
- STARR, J. A., BYGRAVE, William D. (1993) "The second time around: the outcomes assets and liabilities of prior start-up experience." *International Perspectives on Entrepreneurship Research*, London, 340-363.
- STARR, J., & MACMILLAN, I. (1990). "Resource Cooption via Social Contracting: Resource Acquisition Strategies for New Ventures". *Strategic Management Journal*, 11 (Special Issue), 79-92.
- STAW, Barry, M. (1976) , "Knee-deep in the big muddy : a study of escalating commitment to a chosen course of action", *Organizational Behavior and Human*

Bibliographie

Performance. 16. 27-44

STERN, J., G. B. STEWART III & D. CHEW (1995). "The EVA ®: Financial management system". *Journal of Applied Corporate Finance* 8, 2 32-46. Journal publisher Stern Stewart Management Services Inc.

STERN STEWART & CO. (2000) <http://www.sternstewart.com>

STEVENSON, Howard, Susan HARMELING (1990) "Entrepreneurial management's need for a more "chaotic" theory", *Journal of Business Venturing*, 5, 1-14

STEVENSON H. H., J. C. JARILLO, (1990) « A Paradigm of Entrepreneurship : Entrepreneurial Management », *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Special Issue, Summer.

STEWART, G. B. & STERN, J (1991) *The quest for value: the EVA ® management guide*. Stern Stewart & Co.

STIGLITZ, J.E., avec P. DIAMOND (1974) "Increases in Risk and in Risk Aversion", *Journal of Economic Theory*, Vol. 8, p.337-60

STINCHCOMBE, A. L. (1962). "Social Structure and organizations." In *Handbook of organizations*, March, ed., Rand Mac Nalley, 142-193

STOREY, David (1994). *Understanding the Small Business Sector*, London: Routledge

SUCHMAN, Mark C. (1995) "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, 3, 571-610

SULL, Donald N. (2003) *Revival of the fittest: why good companies go bad and how great managers remake them*, Harvard Business School Press

Sveiby, K. E. (1998). 'Measuring intangibles and intellectual capital: an emerging first standard', <http://www.sveiby.com.au/EmergingStandard.html>

SWEBERG, R., & M. GRANOVETTER eds, (1992) *The Sociology of Economic Life*, Col.: Westview Press

TEECE, J. David. (1986). "Profiting from technological innovation: implication for integration, collaboration, licencing and public policy" *Research Policy*, 15 (6) December

TEECE, J. David (1987). *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Cambridge, MA: Ballinger.

TEECE, D., Pisano, G., & Shuen, G. (1992) *Dynamic Abilities and Strategic*

Management. Working Paper, University of California at Berkeley.

TEECE, R. Rumelt, G. Dosi and S. Winter (1994). "Understanding Corporate Coherence: Theory and Evidence" *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23:1

TEECE, D. J., G. PISANO, A. SCHUEN, (1997) "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol 18, n. 7 509-533

TELLER, Robert avec Christian HOARAU (2001) *Création de valeur et management de l'entreprise*, Vuibert

THALER, Richard H., (1999) "The end of behavioral finance", *Association for Investment Management and Research*, November-December

THÉPOT, J. (1999). "Ronald Coase." *Revue Française de Gestion* (Janvier-février).

THIBAUT, J. & WALKER, L. (1978). "A Theory of Procedure". *California Law Review*, 66. 541-566

THIBAUT, J., WALKER, L., LATOUR, S., & HOULDEN, P. (1974). "Procedural justice as fairness". *Stanford Law Review*, 26, 1271-1289

THIETART, Raymond-Alain et coll. (1999) *Méthodes de recherche en management*. Dunod

THIETARD, Raymond-Alain, Bernard FORGUES, (1993) « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », *Revue Française de Gestion*, mars, avril, mai 1993

TICHY, N. M. (1983). *Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics*. New York: Wiley.

TIOLE, Jean. *The Theory of Industrial Organization*. The MIT Press, Cambridge, MA, 1988.

THOM, René (1983) *Paraboles et catastrophes*, Coll. Champs, Ed. Flammarion, Paris

TRIGEORGIS, L. (Ed.) (1995) *Real options in capital investments: models, strategies and applications*, Praeger Publisher, Westport, Conn.

TUSHMAN, M.L, ANDERSON, P. (1986) "Technological discontinuities and organizational environments ». *Administrative Science Quarterly* 31, 439-465

TVERSKY Amos, Daniel KAHNEMAN (1982) "Judgment under uncertainty: Heuristics and Biases" in KAHNEMAN Daniel, Paul SLOVIC, Amos TVERSKY,

Bibliographie

editors (1982) *Judgement under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge University Press

TYEBJEE, T. T., Bruno, Albert V. (1984). "A model of venture capitalist investment activity." *Management Science*, 30 (9, September), 1051-1066.

TYLER, T.R. (1989). "The Psychology of Procedural Justice: A Test for the Group-Value Model". *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (5), 830-838.

TYLER T. R. (1990) *Why people obey the law?* Yale University Press, New Haven

UZZI, Brian (1997). "Social Structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness." *Administrative Science Quarterly*, 42 35-67

UZZI, Brian (1999) "Embeddeness in the making of financial capital : How social relations and networks benefit firms seeking financing", *American Sociological Review*, Vol. 64 (August) 481-505

VAN DEN BOSCH, Frans A. J., Henk W. VOLBERTA, Michiel DE BOER. (1999). "Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities." *Organization Science*, Vol. 10. n° 5 (September-october), 551-568.

VAN DE VEN, POOLE (1989): "Using Paradox to Build Management and Organization Theories". *Academy of Management Review*, Vol. 14, 562-78.

VAN DE VEN, AH (1999) "Central Problems in the Management of Innovation". *Management Science*, 32(5), 590-617

VENKATRAMAN, J. C. H. (1999). "Entreprise Virtuelle cherche architecte." *L'Expansion Management Review* (Mars).

VERSTRAETE, Thierry (1998). « Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de l'outil » *Congrès Enseignement supérieur et PME*, ESC Rennes

VERSTRAETE, Thierry (2001). "Entrepreneuriat : modélisation du phénomène." *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1, 5-24.

VESPER, K. (1980) *New Venture Strategies*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.

VIGOUREUX, F. L. (1998). "La décision d'investissement entre normes financières et ambition stratégique." *Gestion 2000* (mars-avril).

VON TAYSEN, Nikolaus (2000) *Commitment as performance factor of new venture alliances in mobile business*. nikolaus@taysen.de

- WACHEUX, F. (1996) *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica
- WADE-BENZONI, K. A., Hoffman, Andrew J., Thomson, Leigh L., Moore, Don A., Gillepsie, James J., Bazerman, Max H. (2002). "Barriers to resolution in ideologically based negotiations: the role of values and institutions." *Academy of Management Review*, 27(1), 41-57.
- WALKER, L., LIND, E. A., THIBAUT, J. (1979). "The relation between procedural and distributive justice". *Virginia Law Review*, 65, 1401-1420
- WATZLAWICK, Paul J. H. B., Don J. JACKSON. (1972). *Une logique de communication*, Ed. du Seuil, Paris.
- WEICK, Karl E. (1969) *The social psychology of organizing*, Addison Wesley
- WEICK, Karl E. (1998). "Improvisation as a mindset for organizational analysis." *Organization Science*, 9 (Special Issue, n. 5, Sept. oct.).
- WENERFELT, B. (1984) "A resource based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5: 171-180
- WENERFELD, B. (1990). "From capital resources to corporate strategy" *Journal of General Management*, vol. 14, 6-7
- WILLIAMSON, Oliver E. (1971). "The vertical integration of production, market failure considerations." *American Economic Review*, 61.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analyses and antitrust implications*. New York, The Free Press
- WILLIAMSON, Oliver E. (1979) "Transaction cost economics: the governance of contractual relations" *Journal of Law and Economics*, 233-261
- WILLIAMSON, Oliver E. (1983) "Credible commitments: using hostages to support exchange", *The American Economic Review*, september, 519-540
- Williamson, Oliver. E. (1985). *The economic Institutions of capitalism, Firms, markets, relational contracting*. New York, The Free Press.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1988), "Corporate finance and corporate governance": *Journal of Finance*, vol 43, (juillet) 567-591
- WILLIAMSON, Oliver E. (1991). "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives." *Administrative Science Quarterly*, 36 (June), 269-296.

Bibliographic

- WILLIAMSON, Oliver E. (1993) "Calculativeness, trust, and economic organization" *Journal of Law and Economics*, 34, 453-502
- WILLIAMSON, Oliver E. (1999). "Strategy research: Governance and competence perspectives." *Strategic Management Journal*, 20, 1087-1108.
- YIN, Robert K. (1984) *Case study research: design and methods*. 2nd Edition
Thousand Oaks. CA: Sage, rééd. 1989
- YOUNG L., S. DENIZE (1999). "A Measure for Managers of Commitment", School of Marketing, University of Technology, Sydney; Working Paper Series. Paper Number 99-1.
- ZACHARAKIS, Andrew L., G. Dale MEYER, (1998) "A lack of insight: do venture capitalists really understand their own decision process?", *Journal of Business Venturing*, 13. 57-76
- ZACHARAKIS, Andrew L, Dean A. SHEPHERD (2001) "The nature of information and overconfidence on venture capitalists' decision making", *Journal of Business Venturing*, 16: 311-332
- ZAHEER, MCEVILY. PERRONE (1998) "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance," *Organization Science*, 1998
- ZANDER, U. B. KOGUT (1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology." *Organization Science*, 3, 383-397.
- ZANDER, Ugo, KOGUT Bruce (1996). "What Firms Do? Coordination, Identity and Learning." *Organization Science*, 3(5), 502-518.
- ZOTT, C., R. AMIT (2002) "Business model design and the performance of entrepreneurial firms". *Working Paper, INSEAD*
- ZOPOUNIDIS, Constantin (1990) *La gestion du capital risque*, Economica
- ZOPOUNIDIS, Constantin (1995). *Evaluation du risque de défaillance de l'entreprise. Méthodes et cas d'application*. Economica
- ZYGLIDOPOLLOS, S. (1999). "Initial Environmental Conditions and technological change." *Journal of Management Studies*, Vol. 36 (2): 241-262.

Annexes

TABLEAU 1 - DESCRIPTION DES CAS ET DE LA RECOLTE DES DONNEES

ORGANISATION	SECTEUR	STADE	RECOLTE DES DONNEES
CAS 1 MEDISERVICE	Services médicaux	Gestation	Initialement interviews, puis participation aux réunions et observation participante. Interview conseils juridiques et financiers. Présentation test à un centre d'aide à la création d'entreprises
CAS 2 CATERING.COM	Commerce électronique, <i>catering</i>	Crise de croissance	Interview avec le dirigeant et suivi
CAS 3 INDUSTRIE	PMI, production et distribution de produits de protection et sécurité	Introduite sur le second marché	Interview avec le dirigeant Suivi presse et informations au niveau local (sur 25 ans) et étude archives
CAS 4 CENTRE MEDICAL	Centre médical	Reprise d'une branche d'activité	Interviews avec les repreneurs Suivi dossier juridique, interview avocat Etude archives, projets et correspondance
CAS 5 ANTIQUES.COM	Commerce électronique antiquités	<i>Startup</i>	Interview et suivi presse
CAS 6 SICILY	Câbles et réseaux	IPO ratée	A disparu fin 2002 Interviews et recherche auprès des acteurs locaux (université, organismes de développement)

TABLEAU 1 - DESCRIPTION DES CAS ET DE LA RECOLTE DES DONNEES (SUITE)

CAS 6 BIS SICILY	Câbles (production)	<i>Start-up</i>	Interview et suivi
CAS 7 CONSEIL INFORMATIQUE	Conseil informatique	<i>Seed</i>	Interview fondateurs et suivi
CAS 8 FINANCES	Ingénierie financière	Faillite	Observation participante au sein du Conseil d'administration pendant cinq ans
CAS 9 RESTAURANT	Restauration de luxe	Maturité/déclin	Participation et observation de la création de 3 unités (2 restaurants, un piano bar)
CAS 10 ASSOCIATION	Organisation sans but lucratif	Créée pour une mission	Fondateur et chef de mission d'une dizaine d'interventions humanitaires, politiques et commerciales au Moyen Orient

TABLEAU 2 – INTENTIONS ET COMPETENCES DES ACTEURS

ORGANISATION	ACTIONS	CATEGORIE D'ENGAGEMENT
CAS 1 MEDIS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apport de compétences professionnelles ▪ Appartenance à des réseaux professionnels ▪ Expression de l'intention de créer une société de service auprès de la presse et des réseaux (démarche collective) ▪ Création d'un site internet et dépôt du nom de domaine ▪ Demande d'avis à proches et conseils 	Engagements individuels et engagement collectif
CAS 2 CATER	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Longue maturation du concept au niveau individuel ▪ Appels aux aides et aux capitaux des proches et de la famille ▪ Démarches auprès des organismes d'aide à la création d'entreprise 	Engagement individuel
CAS 3 INDUS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation HEC du créateur ▪ Le créateur repeint les bureaux de l'entreprise familiale et y installe sa société ▪ Premier voyage en Chine pour repérer des fournisseurs ▪ Réussi à convaincre un ami d'enfance à se joindre à lui ▪ Croissance avec relationnel local et international ▪ En phase de maturité : participation à des initiatives sociales locales d'aide à la création d'entreprise 	1) Engagement personnel 2) de renforcement 3) Calculateur 4) Social
CAS 4 CENT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le créateur a des compétences professionnelles et il est à la tête d'une équipe de professionnels qui travaille en synergie sur la base d'accords tacites ▪ Recherche d'un financement pour acheter un Centre de diagnostic ▪ L'investisseur a un objectif de profit à court terme ▪ L'investisseur délègue un représentant légal et n'apparaît pas officiellement dans la société 	1) Engagement instrumental 2) <i>Locked in commitment</i> et problème de désengagement

TABLEAU 2 – INTENTIONS ET COMPETENCES DES ACTEURS (SUITE)

CAS 5 ANTI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deux créateurs se rencontrent à l'Université ▪ Rédaction d'un business plan dans le cadre d'un MBA ▪ Démarrage en période critique post crise ▪ Rédaction et utilisation d'un <i>business plan</i> redimensionné à l'échelle locale 	Engagement collectif, instrumental, calculateur et affectif
CAS 6 SICILY	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investissement personnel du fondateur en formation, voyages, études ▪ Rédaction d'un <i>business plan</i> ▪ Contact avec organisme de financement à fonds perdus des initiatives de jeunes 	Engagement personnel, calculateur
CAS 7 CONI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétences techniques de deux associés ▪ Compétences gestionnaire de l'amie de l'un deux ▪ Recherche d'informations auprès des organismes d'aide ▪ Début de l'activité de façon informelle (un numéro de portable confidentiel, pas de facture) ▪ Ouverture d'un compte en banque 	Engagement personnel, calculateur
CAS 8 FIN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rencontre des fondateurs dans des réseaux confidentiels ▪ Mobilisation des membres du réseau ▪ L'investisseur n'apparaît pas dans l'organigramme, il répartit son intervention sur le nom de plusieurs personnes (accords privés) ▪ Il est demandé aux participants un engagement fort et personnalisé 	Engagement instrumental, normatif
CAS 9 REST	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Longue maturation du projet ▪ Investissement en apprentissage des deux créateurs ▪ Mobilisation informelle d'un réseau personnel 	Engagement personnel, <i>escalation of commitment</i>

TABLEAU 2 – INTENTIONS ET COMPETENCES DES ACTEURS (SUITE)

CAS 10 ASSO	<ul style="list-style-type: none">▪ Rencontre fortuite des acteurs▪ Mobilisation des réseaux personnels	Affectif
----------------	--	----------

TABLEAU 3 – OPPORTUNITES ET CONTEXTE DU PROCESSUS

ORGANISATION	CONTEXTE	CATEGORIE
CAS 1 MEDIS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rencontre programmée des acteurs sur le terrain professionnel, intérêts communs ▪ Développement sur un marché porteur du concept (régional) ▪ Projet de <i>e-développement</i> ▪ Accords de collaboration et contrats d'exclusivité 	Réseau professionnel <i>e-business</i>
CAS 2 CATER	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Dot.com</i> ▪ Utilise le réseau personnel du fondateur 	<i>e-business</i> Réseau
CAS 3 INDUS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement classique d'une PME ▪ Contexte culturellement local (implanté dans la ville de naissance du fondateur) ▪ Entreprise née globale : concept importation de Chine et vente en Europe 	Née « Globale »
CAS 4 CENT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobilisation d'un groupe de professionnels qualification commune ▪ Créneau à rentabilité immédiate ▪ Investissement important pour l'achat et le renouvellement du matériel obsolète 	PMI de croissance
CAS 5 ANTI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produit de niche ▪ Utilisation d'internet pour présenter une vitrine de produits locaux 	Commerce électronique
CAS 6 SICILY	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement dans le cadre d'un parc technologique ▪ Intégration à un tissu de collaboration université, recherche, industrie ▪ Zone prioritaire pour les financements régionaux et européens et facilités fiscales et sociales 	Intégrée dans un parc technologique

TABLEAU 3 – OPPORTUNITES ET CONTEXTE DU PROCESSUS (SUITE)

CAS 7 CONI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concept original d'intervention technique sur place ▪ Exploitation de la clientèle d'un revendeur-monteur chez qui ils sont employés 	Des « mécaniciens de la nouvelle économie »
CAS 8 FIN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exploitation d'une forme de société particulière en Italie (coopérative financière) ▪ Siège en Italie, bureau en France et activité internationale ▪ Projet d'utiliser la législation italienne pour transformer la société en petite banque d'affaires 	Financements atypiques, informels et à risque, <i>Project financing</i> Conseils et interventions en astuces financières
CAS 9 REST	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concept original de restauration ▪ Moment favorable pour son implantation et son développement 	Commerce traditionnel
CAS 10 ASSO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situation d'urgence mal connue du public et dont les membres fondateurs ont eu connaissance par hasard et relations 	International Contexte d'urgence humanitaire

TABLEAU 4 - PROPENSION A ENGAGER DES RESSOURCES DANS LE PROCESSUS

ORGANISATION	ACTIONS	ECONOMIQUE	NON ECONOMIQUE	JUSTICE PROCEDURALE
CAS 1 MEDIS	▪ Investissement en conseil juridique	Modérée	-	Existante
	▪ Dépôt d'un nom de domaine internet	Modérée	Modérée	Considérée
	▪ Mobilisation d'un réseau professionnel et relationnel	Modérée	Forte	Forte
	▪ Ralentissement de l'engagement dans une forme sociétaire	Forte	Modérée	Déterminante
CAS 2 CATER	▪ Mobilisation d'un réseau de relations proches	-	Forte	Forte
	▪ Appel à des capitaux de proximité	Forte	Modérée	Importante
	▪ Le créateur abandonne son activité précédente (dépendante) et dédie tout son temps à la création de son entreprise	Modérée	Forte	-
CAS 3 INDUS	▪ Préparation raisonnée et engagement progressif	Modérée	Modérée	Basique
	▪ Cession de 25% du capital pour financer le développement	Fort	Modérée	Importante
CAS 4 CENT	▪ Apports du premier acteur : ses compétences et celles de son équipe, son relationnel et sa crédibilité	-	Forte	Basique
	▪ L'investisseur apporte une partie du financement	Forte	Modérée	Non respectée
CAS 5 ANTI	▪ Les acteurs mettent en jeu toutes leurs compétences et leurs relations personnelles et professionnelles	Modérée	Forte	Basique
	▪ Ils recherchent un financement	Modérée	-	-

TABLEAU 4 - PROPENSION A ENGAGER DES RESSOURCES DANS LE PROCESSUS (suite)

ORGANISATION	ACTIONS	ECONOMIQUE	NON ECONOMIQUE	JUSTICE PROCEDURALE
CAS 6 SICILY	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le fondateur a misé toute ses compétences et son futur ▪ Il a hypothéqué les biens de sa famille pour apporter 7% des fonds nécessaires 	Forte	Forte	-
		Forte	Forte	Basique
CAS 7 CONI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les créateurs consacrent tous leur temps libre à leur projet (interventions le soir après leur travail par ex.) ▪ Cependant hésitation à faire le saut entre la sécurité du statut de dépendants et l'incertitude de l'indépendance ▪ Sans un événement déclencheur qui les poussera en avant le passage à l'acte est régulièrement renvoyé dans le temps 	Modérée	Forte	-
		Faible	Faible	-
		-	-	-
CAS 8 FIN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La société naît de la rencontre de personnalités appartenant à des réseaux (obscurs ?) d'où un fort encadrement normatif ▪ Aux participants il est demandé une participation financière et relationnelle importante et sanctionnée au niveau relationnel et privé 	Forte	Forte	Absente
		Forte	Forte	Absente
CAS 9 REST	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les créateurs apportent toutes leurs compétences professionnelles et relationnelles construites spécifiquement avec l'objectif de créer un restaurant ▪ L'investisseur apporte les fonds nécessaires et les compétences juridiques et gestionnaire des conseillers de son groupe 	-	Forte	Présente
		Forte	Forte	Présente en phase 1 Absente ensuite

TABLEAU 4 - PROPENSION A ENGAGER DES RESSOURCES DANS LE PROCESSUS (suite)

ORGANISATION	ACTIONS	ECONOMIQUE	NON ECONOMIQUE	JUSTICE PROCEDURALE
CAS 10 ASSO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chaque membre fondateur met à la disposition de l'association ses compétences professionnelles spécifiques 	-	Forte	Basique
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les sociétés qui apportent une contribution matérielle sous forme d'aide (mise à disposition de locaux par exemple) ou de financement attendent un retour en terme de réputation et de relations 	Modérée	Modérée	Basique

TABLEAU 5 – POTENTIEL DES ENGAGEMENTS CREDIBLES MUTUELS

ORGANISATION	SOURCE DU POTENTIEL	NATURE DES ENGAGEMENTS		
		PERSONNEL	ORGANISAT IONNEL	STRATEGIQUE
CAS 1 MEDIS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intérêt personnel - économique et professionnel - à participer à l'initiative ▪ Complémentarité des compétences, possibilité de partager connaissances et relations pour le développement d'une activité commune ▪ Intérêt des investisseurs et sponsors à coopérer avec des professionnels reconnus 	x	x	x x
CAS 2 CATER	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Désir de contrôle et d'indépendance ▪ Excès de confiance dans ses compétences ▪ Financements des amis et de la famille ▪ Demande de participation au capital trop importante de la part des <i>Capital ventures</i> 	x x x		x
CAS 3 INDUS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Choix rationnel d'une carrière indépendante ▪ Intérêt personnel de développer une affaire dans sa ville natale ▪ Garantie d'un environnement amical favorable ▪ Choix de transparence vis à vis des investisseurs 	x x x	x	x x
CAS 4 CENT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apport du relationnel et des compétences de créateur ▪ Apports des fonds nécessaire à l'acquisition d'un centre de la part de l'investisseur ▪ Déclaration d'intention de l'investisseur favorable à un développement équitable du projet 	x x x	x	x x

TABLEAU 5 – POTENTIEL DES ENGAGEMENTS CREDIBLES MUTUELS (SUITE)

ORGANISATION	SOURCE DU POTENTIEL	NATURE DES ENGAGEMENTS		
		PERSONNEL	ORGANISAT IONNEL	STRATEGIQUES
CAS 5 ANTI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préparation d'un business plan raisonnable ▪ Choix de développement incrémental et utilisation du « bootstrapping » ▪ Investissement en temps, réflexion et énergie ▪ Apport de capital d'investissement 	<p style="text-align: center;">x</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">x</p>	X	x
CAS 6 SICILY	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fort investissement personnel d'étude du projet ▪ Support de l'entourage du créateur ▪ Apports de fonds de soutien ▪ Présence d'un milieu favorable au sein de l'Etna Valley 	<p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p>	X	x
CAS 7 CONTI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboration d'un projet ▪ Investissement en temps et travail pour en tester la faisabilité ▪ Difficulté de passage à l'acte 	<p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">x</p>		
CAS 8 FIN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apport de compétences et de relationnel ▪ Prises de risques ▪ Mise en jeu de la réputation personnelle et professionnelle des acteurs 	<p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">x</p>		X x
CAS 9 REST	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investissement des compétences, expériences et relationnels des deux créateurs ▪ Prise en charge de l'apport de fonds et du suivi administratif de la part de l'investisseur 	X	X	X x

CAS 10 ASSO	<ul style="list-style-type: none">▪ Mobilisation émotionnelle de différentes équipes en fonction de leurs compétences spécifiques (médecins, ingénieurs)▪ Attente de retours non-économiques (réputation) et économiques (ouverture de marchés) pour les sociétés	X	X X	 X
------------------------------	--	----------	--------------------------	----------------------

Questionnaire n° 1 – Destiné aux investisseurs

Source : Adapté de Philippe DESBRIERES et G. BROYE (2000), REID, G. C. (1998).
MOWDAY, R. T., STEERS, R.M., PORTER, L.W. (1979)

LES MODALITES TRANSACTIONNELLES ET RELATIONNELLES DE LA CREATION ET DU
FINANCEMENT DES NOUVELLES ORGANISATIONS :
LA DYNAMIQUE DES ENGAGEMENTS ET DES DESENGAGEMENTS

DATE	CODE
------	------

Nom de l'entreprise Adresse Téléphone Courriel Site Internet	PRIEMIER RDV	AUTRES RDV
---	--------------	------------

SECTION I – L'ENTREPRISE

I.1 – Structure du capital :

- Indépendante
- Filiale d'un organisme financier
- Filiale d'une entreprise commerciale ou industrielle
- Secteur public
- Forme juridique
- Intermédiaire (en Italie art 106 ou 107)

I.2 – Activité – généralités

- Récolte de fonds. Gestion de fonds
- Nombre d'années dans l'activité
- Combien de nouveaux investissements au cours des 3 dernières années ?
 - Combien de nouveaux « deals »
 - *Second rounds*, nouveaux investissements dans la même entreprise
 - Financements syndiqués
- Combien d'investissements actuellement (nombre d'entreprises)

I.3 - Types d'investissement

Amorçage (Seed)	Start-up (Démarrage)	Décollage (Early stage)	Expansion	Autres

Types de création

Ex-nihilo	Réactivation	Reprises		

1.4 – Montant des investissements

Montant				
% deals				

1.5 – Investissements par secteur

SECTEUR	2000	2001	2002
Télécom. Internet			
Informatique Semi conducteurs			
Electronique			
Appareils médicaux			
Biotechnologie			
Services B2B			
Services B2C			
Services financiers			
Services santé			
Industrie			
Medin			
Pharmacie			
Edition			
Petite distribution			

SECTION II – EVALUATION FINANCIERE DES INVESTISSEMENTS

II.1 – Quel est l'investissement plus important, plus intéressant pour la société ?

- Investissement de *start-up*, décollage, amorçage
- Investissement de développement et expansion
- *Second rounds*

- *Buy-outs*
- Développement futur

II-2 - Conditions de la « due diligence »

- Importance des données du *business plan*
- Les projets dont les informations comptables sont insuffisantes sont rejetés
- Appel à un auditeur externe
- Réalisent leur évaluation eux-mêmes (expérience de l'analyse financière, audit, ou autre)

II.3 – Objectifs de rentabilité, critères de sélection

- Durée de l'investissement
- Valeur de l'investissement (limites statutaires)
- Marché
- Conditions économiques générales
- Secteur d'activité
- Niveau d'innovation technologique
- Zone géographique
- Stratégies de sortie
- Stratégie de participation au capital

RISQUE/INFORMATION

II.4 – Evaluation du risque de l'investissement

- Critères
- Limites
- Options réelles

II.5 – Importance des sources d'information

- Rencontres avec les dirigeants
- Rencontres avec les membres de l'équipe
- *Business Plan*
 - en particulier qualité et cohérence du *BP*
- Rapport de *due diligence*
- Proposition de sortie
- Référents : autres sociétés d'investissements
- Presse, informations financières, internet
- Statistiques du secteur
- Information sur les produits ou services
- Informations sur les capacités et les techniques de production
- Compétence des dirigeants

II.6 – Incidence de ces critères sur les formes contractuelles

II.7 – Méthodes d'évaluation

- Méthodes fondées sur les multiples
- Valeur actuelle des *cash flow* futurs
- *Price Earning* ratio (prévisionnel)
- *Benchmarking* de la valeur des transactions dans le secteur ou du marché
- *Time to breakeven* ou *time to payback*
- Retour sur investissement attendu (ROI)
- Taux interne de rentabilité (TRI)
- Type de sortie prévue
- Possibilité de *cash out*

SECTION III – EVALUATION DES CRITERES NON FINANCIERS

III.1 – Facteurs Produit – marché

III.2 – Facteurs Stratégie-Compétitivité

III.3 – Facteurs équipe de direction

III.4 – Facteurs compétences du management

IV – RELATIONS INVESTISSEUR / ENTREPRENEUR (*INVESTOR / INVESTEE*)

IV.1 – L'entrepreneur (ou l'équipe) fait parti de relations personnelles ?

- Amis
- Famille
- Voisins
- Membre d'un club, ex *alumni*
- Activité commune sociale par exemple (« *moral community* »)

IV.2 – L'entrepreneur (ou l'équipe) fait partie de relations d'affaires/ de travail

- Collègue
- Client
- Fournisseur
- Conseil
- Rencontré à une conférence, congrès, etc
- Rencontré à une manifestation type *First Tuesday*

IV.3 – L'entrepreneur (l'équipe) a été présenté par

- Un ami
- Un ex collègue
- Un autre entrepreneur
- Il s'est présenté spontanément (envoi du *Business Plan*)
- Il a été contacté par l'investisseur (service de *matching*, information)

IV.4 – Type d'apports – en plus des capitaux – proposés, envisagés par l'investisseur

- Conseils de type global
- Utilisation des relations professionnelles pour le développement du projet
- Faciliter les relations avec d'autres investisseurs
- Faciliter d'autres apports en capitaux propres et ou financements
- Assistance pour la résolution de problèmes
- Contrôle des résultats (performances opérationnelles et financières)
- Participation au Conseil d'Administration
- Remplacement de membres de la direction
- Evaluation des opportunités du marché
- Développement de plans marketing
- Développement de stratégies
- Participation à la sélection et à la motivation du personnel
- Recherche et développement produits

IV.5 – Critères importants pour l'entrepreneur financé (d'après l'investisseur)

- Apport de crédibilité
- Aide pour toutes sortes de problèmes
- Accès à l'expertise en gestion de l'investisseur
- Accès à des systèmes de contrôle financier
- Accès à des conseils opérationnels
- Possibilité de développer ses relations d'affaires
- Accès à des réseaux de distribution
- Accès à d'autres sources de financement
- Expérience du secteur
- Rapidité des financements
- Aide en Recherche et développement
- Opportunités de synergies
- Accès à des sorties possibles

- Accès à des facilités (bureaux, adresse)

SECTION V - OPTIMALITE DES ECHANGES RISQUE/INFORMATION

V.1 – Apports des deux parties dans la relation

- Investisseur : management du risque
- Entrepreneur : contrôle de l'information

V.2 – Partage du risque

- Investisseur : portefeuille d'investissements
- Entrepreneur : stratégie de structure du capital et contrôle

V.3 – Partage des informations et des connaissances

- Importance de la transparence et de la communication
- Existence de « zone de confidentialité »
- Moment où les deux parties se sentent de partager des informations importantes

V.4 – Recherche du meilleur accord possible

- Type de clauses contractuelles
- Limites
- Accords non contractuels
- Accords tacites
- Pactes
- Ecritures privées

SECTION VI – MESURE DE L'ENGAGEMENT

VI.1 – Type de coopération

En général, les coopérations dans lesquelles vous êtes engagés avec une entreprise sont à la fois formelles et informelles, pouvez vous estimer le % :

- Formelle, coopération sanctionnée par une forme de contrat %
- Informelle, coopération basée sur des accords verbaux, tacites, ou autres formes d'accords %

Quelle est l'évolution des types de coopération ?

TYPE DE COOPERATION	PHASE INITIALE	PHASES SUIVANTES
Apport de ressources financières		
Conseils de type global		
Utilisation des relations professionnelles pour le développement du projet		
Faciliter les relations avec d'autres investisseurs		
Faciliter d'autres apports en capitaux propres et ou financements		
Assistance pour la résolution de problèmes		
Contrôle des résultats (performances opérationnelles et financières)		
Participation au Conseil d'Administration		
Remplacement de membres de la direction		
Participation à la sélection et à la motivation du personnel		
Recherche et développement produits		
Autres		

VI.2 – Type de ressources apportées / échangées

- Ressources apportées
- Retour attendu
- Retour reçu :
 - La coopération est allée au delà des attentes
 - Nous recevons exactement ce que nous attendions
 - Nous espérons que nous recevrons ce que nous attendons
 - Nous sommes relativement satisfaits
 - Nous sommes encore dans l'attente des résultats de la coopération

VI.3 – Qualité de la coopération

- Coût estimé de la fin de la coopération
- Des efforts ont été faits pour s'adapter à la coopération
- Les accords prévoient des pénalités (*pledges*) dans le cas où l'un des partenaires ne respecte pas les engagements

SECTION VII– OBSTACLES A LA POURSUITE DE LA NEGOCIATION

- Problèmes liés à la situation générale (économique, du secteur)
- Incompréhensions personnelles, problèmes de communication ou culturels
- Comportement des personnes, correction
- Perception de la justice procédurale et/ou distributive
- Conflits d'intérêt
- Erreur d'évaluation du risque
 - De la part de l'investisseur
 - De la part de l'entrepreneur
- Manque d'expérience du secteur de la part de l'investisseur
- Contact insuffisants entre les parties
- Manque de ressources
- Manque d'aides
- Manque de personnel qualifié
- Problème de définition du plan de développement
- Problèmes de production, de définition du produit, d'entrée sur le marché

En conclusion il est demandé à l'investisseur de bien vouloir communiquer le nom d'un ou plusieurs projets financés et si possible d'échecs.

Questionnaire n° 2 – Destiné aux entrepreneurs

Source : Adapté de Philippe DESBRIERES et G. BROYE (2000), REID, G. C. (1998),
MOWDAY, R. T., STEERS, R.M., PORTER, L.W. (1979)

LES MODALITES TRANSACTIONNELLES ET RELATIONNELLES DE LA CREATION ET DU
FINANCEMENT DES NOUVELLES ORGANISATIONS :
LA DYNAMIQUE DES ENGAGEMENTS ET DES DESENGAGEMENTS

DATE	CODE
------	------

A. V. P. H. Expérience professionnelle Niveau Téléphone domicile Téléphone portable Télécopieur Adresse postale et professionnelle	PREMIER RDV	AUTRES RDV
--	-------------	------------

SECTION I – L'ENTREPRISE/LE PROJET

I.1 – Forme de société et structure du capital :

- Indépendante
- Filiale
- Forme juridique
- Associés
- Direction
- Date de création
- Montant du capital social

I.2 – Stade

Amorçage (Seed)	Start-up (Démarrage)	Décollage (Early stage)	Expansion	Autres

I.3 - Type de création

Ex-nihilo	Réactivation	Reprise	Spin off	LBO/MBO	Succession	Autre

I.4 – Secteur d'activité

SECTEUR	
Télécom, Internet	
Informatique Semi conducteurs	
Electronique	
Appareils médicaux	
Biotechnologie	
Services B2B	
Services B2C	
Services financiers	
Services santé	
Industrie	
Medin	
Pharmacie	
Edition	
Petite distribution	

I.4 – Phases de développement

- Date de création
- Date de la première idée
- Date du premier contact avec conseils
- Date de la première présentation à des tiers, investisseurs ou partenaires
- Date du premier *business plan* s'il existe
- Date de la première demande
 - de subvention
 - de financement
- Autres dates importantes

I.5 – Montant des investissements

Date				
Montant				

I.6 – Chiffres

	2000	2001	2002	2003
Chiffre d'affaires				
Marge brute				
Pertes				
Investissements				
Nombre d'employés				

I.7 – Time to break even et autres évaluations

SECTION II – PARTENAIRES FINANCIERS DE L'ENTREPRISE

II.1 – A quel type de partenaires financiers avez-vous ou faites-vous appel ?

- Banques
- Société financières
- Sociétés de capital risque
- Autres (conseil, notaire, etc)
- *Business angel*
- Proches (amis, famille) – *love money*
- Partenaires associés
- Subventions
- Aides
- Incubateur
- Pépinières
- Autres

II-2 – Quel type de financement à quelles conditions ?

TYPE DE FINANCEMENT	CONDITIONS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Love money ▪ Fonds personnels ▪ Prêt de la banque, d'un autre organisme ▪ Subvention ▪ Financement en fonds propres ▪ Aides ▪ Autres 	

n	
---	--

II.3 - Conditions de la « due diligence » de l'investisseur

- A demandé un *business plan*
- Les projets dont les informations comptables sont insuffisantes sont rejetés
- Les données ont soumises à un auditeur, un conseil externe
- L'investisseur a réalisé l'évaluation lui-même

II.4 – Objectifs de rentabilité, critères de sélection requis

- Durée de l'investissement
- Valeur de l'investissement (limites statutaires)
- Marché
- Conditions économiques générales
- Secteur d'activité
- Niveau d'innovation technologique
- Zone géographique
- Stratégies de sortie
- Stratégie de participation au capital

II.5 – Méthodes d'évaluation de l'investisseur (si connues)

- Méthodes fondées sur les multiples
- Valeur actuelle des *cash flow* futurs
- *Price Earning* ratio (prévisionnel)
- *Benchmarking* de la valeur des transactions dans le secteur ou du marché
- Time to breakeven ou time to payback
- Retour sur investissement attendu (ROI)
- Taux interne de rentabilité (TRI)
- Type de sortie prévue
- Possibilité de *cash out*

II.6 – Type d'apports attendus de l'investisseur

- Ressources financières et conseils
- Seulement un prêt
- Seulement un conseil pour obtenir des financements

II.7 – Autres apports attendus

- Conseils de type global
- Utilisation des relations professionnelles pour le développement du projet
- Faciliter les relations avec d'autres investisseurs
- Faciliter d'autres apports en capitaux propres et ou financements
- Assistance pour la résolution de problèmes
- Contrôle des résultats (performances opérationnelles et financières)

- Participation au Conseil d'Administration
- Remplacement de membres de la direction
- Evaluation des opportunités du marché
- Développement de plans marketing
- Développement de stratégies
- Participation à la sélection et à la motivation du personnel
- Recherche et développement produits

SECTION III - RELATIONS ENTREPRENEUR/INVESTISSEUR (INVESTEE/INVESTOR)

III.1 – L'investisseur fait partie de relations personnelles ?

- Amis
- Famille
- Voisins
- Membre d'un club, ex *alumni*
- Activité commune sociale par exemple (« *moral community* »)

III.2 – L'investisseur fait partie de relations d'affaires/ de travail

- Collègue
- Client
- Fournisseur
- Conseil
- Rencontré à une conférence, congrès, etc
- Rencontré à une manifestation type *First Tuesday*

III.3 – L'investisseur a été présenté par

- Un ami
- Un ex collègue
- Un autre entrepreneur
- Il s'est présenté spontanément (service de *matching*, information)

III.4 – Critères importants pour l'investisseur (d'après l'entrepreneur)

- Apport de crédibilité
- Aide pour toutes sortes de problèmes
- Accès à l'expertise en gestion de l'investisseur
- Accès à des systèmes de contrôle financier
- Accès à des conseils opérationnels
- Possibilité de développer ses relations d'affaires
- Accès à des réseaux de distribution

- Accès à d'autres sources de financement
- Expérience du secteur
- Rapidité des financements
- Aide en Recherche et développement
- Opportunités de synergies
- Accès à des sorties possibles
- Accès à des facilités (bureaux, adresse)

SECTION IV - OPTIMALITE DES ECHANGES RISQUE/INFORMATION

IV.1 – Apports des deux parties dans la relation

- Investisseur : management du risque
- Entrepreneur : contrôle de l'information

IV.2 – Partage du risque

- Investisseur : portefeuille d'investissements
- Entrepreneur : stratégie de structure du capital et contrôle

IV.3 – Partage des informations et des connaissances

- Importance de la transparence et de la communication
- Existence de « zone de confidentialité »
- Moment où les deux parties se sentent de partager des informations importantes

IV.4 – Recherche du meilleur accord possible

- Type de clauses contractuelles
- Limites
- Accords non contractuels
- Accords tacites
- Pactes

- Ecritures privées

IV.5 – Attitude de l'entreprise vis à vis de son partenaire investisseur

- Information régulière sur l'activité et les résultats
- Transmission régulière d'informations financières à jour
- Signalement systématique des problèmes avant qu'ils se produisent
- Transmission d'informations seulement si elles sont demandées, ou demandées avec insistance
- Aucune transmission d'informations

IV.6 – Type de relation

- Postale
- Echange de documents
- Téléphoniques
- Rencontres
- Personnelles
 - En cas de relations personnelles :
 - A quand remonte la dernière rencontre ?
 - A l'initiative de qui a-t-elle eu lieu ? Entrepreneur ? Partenaire ?
 - Motif de la rencontre
 - Fréquence des relations
 - Qui est votre interlocuteur
- Facteurs déterminants pour l'évolution positive des échanges

SECTION VI – MESURE DE L'ENGAGEMENT

VI.1 – Type de coopération

En général, les coopérations dans lesquelles vous êtes engagés avec un partenaire financier sont à la fois formelles et informelles, pouvez vous estimer le % :

- Formelle, coopération sanctionnée par une forme de contrat %
- Informelle, coopération basée sur des accords verbaux, tacites, ou autres formes d'accords %

Quelle est l'évolution des types de coopération ?

TYPE DE COOPERATION	PHASE INITIALE	PHASES SUIVANTES
Apport de ressources financières		
Conseils de type global		
Utilisation des relations professionnelles pour le développement du projet		
Faciliter les relations avec d'autres investisseurs		
Faciliter d'autres apports en capitaux propres et ou financements		

Assistance pour la résolution de problèmes		
Contrôle des résultats (performances opérationnelles et financières)		
Participation au Conseil d'Administration		
Remplacement de membres de la direction		
Participation à la sélection et à la motivation du personnel		
Recherche et développement produits		
Autres		

VI.2 – Type de ressources apportée / échangées

- Contribution apportée à la coopération
- Retour attendu
- Retour reçu :
 - La coopération est allée au delà des attentes
 - Nous recevons exactement ce que nous attendions
 - Nous espérons que nous recevrons ce que nous attendons
 - Nous sommes relativement satisfaits
 - Nous sommes encore dans l'attente des résultats de la coopération

VI.3 – Qualité de la coopération

- Coût estimé de la fin de la coopération
- Des efforts ont été faits pour s'adapter à la coopération
- Les accords prévoient des pénalités (*pledges*) dans le cas où l'un des partenaires ne respecte pas les engagements

SECTION VI – OBSTACLES A LA POURSUITE DE LA NEGOCIATION

- Problèmes liés à la situation générale (économique, du secteur)
- Incompréhensions personnelles, problèmes de communication ou culturels
- Comportement des personnes, correction
- Perception de la justice procédurale et/ou distributive
- Conflits d'intérêt
- Erreur d'évaluation du risque
 - De la part de l'investisseur
 - De la part de l'entrepreneur
- Manque d'expérience du secteur de la part de l'investisseur
- Contact insuffisants entre les parties
- Manque de ressources
- Manque d'aides
- Manque de personnel qualifié
- Problème de définition du plan de développement
- Problèmes de production, de définition du produit, d'entrée sur le marché

Plan détaillé

Plan de la thèse

Index des figures

Index des tableaux

Introduction

1 Cadre	1
2 Présentation de la problématique	4
3 Objectif de l'étude	6
4 Cadre conceptuel	7
5 Questions de recherche	9
6 Intérêt de la recherche	10
7 Résultats attendus	11

PREMIERE PARTIE : LES THEORIES DE LA FIRME

Fondements théoriques de la création et du financement des nouvelles organisations

Chapitre 1. - Les fondements théoriques de la création et du
financement des nouvelles organisations :
la logique financière et la logique stratégique

Section 1.1 La logique financière	16
1.1.1 Les modèles financiers	17
1.1.2 Le financement des nouvelles organisations	29
1.1.3 Limites des modèles financiers	39
1.1.4 Conclusion : la communication non ambiguë des chiffres	41

Section 1.2 Le modèle stratégique	
1.2.1 La perspective stratégique	43
1.2.2 Ronald Coase : Pourquoi les firmes existent-elles ?	44
1.2.3 Williamson et la théorie des coûts de transaction	45
1.2.4 L'approche par les ressources	52
1.2.5 Gouvernance versus compétence	56
1.2.6 Conclusion : Convergence des explications théoriques	58
Chapitre 2. - Les fondements théoriques : Les théories contractuelles et la justice organisationnelle	
Section 2.1 Les théories contractuelles	
2.1.1 La théorie des droits de propriété	61
2.1.2 La théorie de l'agence	64
2.1.3 La théorie des jeux : la confiance est-elle modélisable ?	67
Section 2.2 Les théories de la justice organisationnelle	70
2.2.1 Le contexte entrepreneurial	71
2.2.2 Introduction de la justice	73
2.2.3 Théorie de la justice organisationnelle et théorie de l'agence	77
2.2.4 Théorie de la justice organisationnelle et gestion du savoir	79
Chapitre 3. - Le rôle de la confiance et de l'engagement	
Section 3.1 Peut-on avoir confiance en la confiance ?	89
Section 3.2 La dynamique de l'engagement dans la création et le financement d'une nouvelle organisation	94
3.2.1 Le phénomène de l'engagement	95
Conclusion de la Première Partie :	
Récapitulatif de la contribution des théories à la compréhension du phénomène de création d'entreprise	102

DEUXIEME PARTIE : LE DOMAINE DE L'ENTREPRENEURIAT

Le passage du savoir à l'action

Introduction	106
Chapitre 4. - Le champ théorique spécifique de la création d'entreprise : l'identité difficile d'un domaine de recherche à la croisée de plusieurs chemins théoriques (ou existe-t-il une théorie de l'entrepreneuriat ?)	
Section 4.1 Historique du champ	108
Section 4.2 Management vs entrepreneuriat	110
Section 4.3 Définitions et domaine de recherche	113
Section 4.4 Comment naissent les nouvelles organisations ?	115
4.4.1 La logique acteur ou fondamentaliste	116
4.4.2 L'approche contingente ou « situationnelle »	117
4.4.3 Convergence ... l'approche « processuelle »	118
Section 4.5 Les mythes de l'entrepreneuriat	121
Section 4.6 L'évolution du domaine	123
Section 4.7 Synthèse du cadre théorique	124
Section 4.8 Caractéristiques des nouvelles organisations	127
Chapitre 5. - Création d'entreprise, approche par les processus : le passage du savoir à (l'engagement) dans l'action	
Section 5.1 Balisage du champ de recherche	133
5.1.1 Critères de définition	134
5.1.2 Délimitation du champ de recherche	134
Section 5.2 Analyse des processus entrepreneuriaux	138

5.2.1 Le cadre intégratif : le processus entrepreneurial global	139
5.2.2 L'approche acteur	146
5.2.3 L'approche contextuelle	153
5.2.4 L'approche par le concept ou « <i>business model</i> »	155
5.2.5 L'approche par les ressources	156
5.2.6 L'approche par les ressources financières	159
5.2.7 L'approche par le contexte organisationnel	164
Conclusion	

Section 5.3 Processus et facteurs essentiels de la création d'entreprise

5.3.1 Les principaux éléments qui influencent la performance : facteurs basiques, facteurs déterminants	170
5.3.2 Le développement d'une structure collective de relations et d'interactions : le rôle de l'engagement	178

Conclusion de la deuxième partie

La complexité du phénomène impose une approche particulière	181
---	-----



TROISIEME PARTIE

Méthodologie

Introduction	182
 Chapitre 6. - Les méthodes de recherche en entrepreneuriat	
Section 6.1 Les principaux thèmes de la recherche en entrepreneuriat	187
Section 6.2 Les démarches scientifiques	189
Section 6.3 Les stratégies d'approche du réel	193
Section 6.4 Les approches méthodologiques a-typiques	197
 Chapitre 7. - Design de recherche	
Section 7.1 A la recherche d'un design de recherche	203
7.1.1 Le projet initial	204
7.1.2 Un design adapté à l'objet de la recherche	206
Section 7.2 Design de recherche final	207
7.2.1 Le processus de <i>grounded theory building</i>	207
7.2.2 Les sources de données	210
7.2.3 Analyse des données	212
 Chapitre 8. - Analyse des données	
Section 8.1 Parmi les variables qui participent à l'évolution du processus de la création d'une nouvelle organisation, quels sont les facteurs déterminants ?	214
Section 8.2 A partir de quand peut-on dire qu'une organisation commence à exister ?	232

Chapitre 9. – Résultats, Discussion

Section 9.1 Apport du concept d'engagement	248
9.1.1 La valeur de l'engagement	250
9.1.2 Les différents aspects de l'engagement dans le processus entrepreneurial	252
9.1.3 Les conditions d'un engagement réciproque	255
9.1.4 Lien avec le capital social	256
Section 9.2 Les dynamiques de l'engagement	260
9.2.1 Les cycles de l'engagement	260
9.2.2 L'engagement irréversible et la naissance de la nouvelle organisation	263
9.2.3 L'engagement de ressources	266
Section 9.3 Introduction du comportement	268
9.3.1 Théories standard et comportement	268
9.3.2 La prise en compte de l'équité	269
9.3.3 Implications pour la théorie de l'agence	270
Conclusion de la troisième partie	272
Conclusion et implications	275
1. – Conclusion de notre travail	276
2. – Limites de la contribution	278
3. – Perspectives de recherches futures	279
4. – Engagement entrepreneurial et éthique	279

Bibliographie	283
Annexes	315
I - Tableau 1 - Description des cas et de la récolte des données	
II - Tableau 2 – Intentions et compétences des acteurs	
III - Tableau 3 – Opportunités et contexte du processus	
IV - Tableau 4 - Propension a engager des ressources dans le processus	
V - Tableau 5 – Potentiel des engagements crédibles mutuels	
VI - Questionnaire n. 1	
VII - Questionnaire n. 2	

Index des figures

- 1. Cadre conceptuel
 - 1.1 - L'évolution vers l'immatériel
 - 1.2 - L'évolution des techniques d'évaluation
 - 1.3 - Les conséquences financières du cycle de vie
 - 1.4 - Les modalités d'investissement
 - 1.5 - Les sources de capital investissement en europe (répartition des fonds récoltés de 1996 a 2000) – Figure EVCA
 - 1.6 - Les facteurs de formation des coûts de transaction
 - 1.7 - Création de valeur par les ressources et des compétences de l'organisation
 - 1.8 - Différence entre les organisations classiques et les organisations émergentes
 - 1.9 - Le cadre théorique de l'engagement
 - 1.10 - Définitions de l'entreprise : panoramique des théories de l'organisation, selon leur positionnement : hiérarchie / marché et rationalité
- 2.1 - De l'*entrepreneurship* au management
- 2.2 - Articulation des cadres en interaction
- 2.3 - Les principales séquences du processus organisant
- 2.4 - Le processus apprenant
- 2.5 - Le processus de création de valeur
- 2.6 - Un processus émergent
- 2.7 - Processus basé sur l'impact des valeurs et croyances sur les comportements
- 2.8 - Processus basé sur les concept cognitivistes
- 2.9 - Ensemble des conditions structurelles de base

- 2.10 - Processus entrepreneurial basé sur les opportunités
- 2.11 - Le processus décisionnel du *venture capitalist*
- 2.12 - La dynamique des ressources « *fostering new business models* »
- 2.13 - Nouveauté des activités économiques et contexte organisationnel
- 2.14 - Evolution schématique du processus par le passage de points de rupture ou seuils
- 2.15 - Les séquences du processus de création d'entreprise
- 2.16 - Le *Balanced Scorecard*
- 2.17 - Modèle du processus de création d'une nouvelle organisation ou la dynamique de l'engagement
- 3.1 - La nature des sciences sociales, schéma d'approche
- 3.2 - Les zones épistémiques selon KOENIG
- 3.3 - La dynamique de la convergence
- 3.4 - Valeur de l'ajustement
- 3.5 - Mécanisme entrepreneurial et formes de capital
- 3.6 - Modèle de processus de création d'une nouvelle organisation
Hypothèses et résultats

Index des tableaux

- 1.1 - Les modèles financiers d'évaluation
- 1.2 - Les méthodes alternatives de l'évaluation
- 1.3 - Les approches empiriques de l'évaluation
- 1.4 - Les différentes catégories d'options réelles
- 1.5 - Stratégies entrepreneuriales et options réelles
- 1.6 - Types de transactions et formes contractuelles
- 1.7 - Actifs, Ressources et Compétences
- 1.8 - La théorie des coûts de transaction et la *Resource-based theory* de la firme, une comparaison
- 1.9 - Taxonomie des théories de la justice organisationnelle
- 1.10 - Cartographie des formes de KM dans les organisations
- 1.11 - Les formes d'organisation associées aux formes de Knowledge Management
- 1.12 - Le modèle de l'engagement
- 1.13 - Principales approches théoriques et leur contribution à la compréhension du phénomène
- 2.1 - Synthèse des approches théoriques et leur contribution à la compréhension du phénomène
- 2.2 - Typologie des acteurs du processus entrepreneurial en fonction de leur influence sur le résultat
- 2.3 - Les différentes caractéristiques des ressources
- 2.4 - Les séquences « *early stage* » de création d'une nouvelle organisation et les modes de financement associés
- 3.1 - Différentes approches de la recherche selon la définition choisie de l'entrepreneuriat
- 3.2 - Les principaux thèmes de la recherche en entrepreneuriat
- 3.3 - Les dernières tendances de la recherche

- 3.3 bis – Les ultérieurs développements de la recherche
- 3.4 - Modalités d'approches du terrain
- 3.5 - Orientations des recherches sur les stades précoces de la création d'entreprise
- 3.6 - Théories managériales et méthodologies de recherche
- 3.7 - Grille de lecture pour analyser les décisions des acteurs
- 3.8 - Montant du capital d'amorçage
- 3.9 - Types d'intervention
- 3.10 – Conséquences possibles de niveaux d'engagement
- 3.11 – Typologies d'engagements et étapes du processus entrepreneurial
- 3.12 - Engagement et étapes de knowledge management

Marie Laure GAILLARD GIORDANI
Matricola 911842

Dottorato di ricerca in
Economia Aziendale e Management

23 gennaio 2004

RIASSUNTO DELLA TESI

Université de Nice Sophia-Antipolis
e
Università « Luigi Bocconi »

Le Dinamiche del *Commitment* Imprenditoriale:
Le modalità transazionali e relazionali della creazione.
e del finanziamento delle nuove organizzazioni.

**Tesi in co-tutela per il Dottorato di Ricerca
in Economia Aziendale e Management**

Marie Laure GAILLARD GIORDANI

Commissione giudicatrice:

Philippe DESBRIERES,
Professore, Università di Bourgogne, Relatore
Vincenzo PERRONE,
Professore, Università « L. Bocconi », Direttore di Ricerca
Paolo PRETI
Professore, Università della Val d'Aosta, Relatore
Harry SAPIENZA,
Professore, Carlson School of Management
University of Minnesota
Robert TELLER,
Professore, Università di Nice-Sophia Antipolis, Direttore di Ricerca
Nadine TOURNOIS
Professore, Università di Nice-Sophia Antipolis
Direttore Institut d'Administration des Entreprises

23 janvier 2004

Indice

Introduzione

Parte Prima:

LE TEORIE DELLA FIRMA.

BASI TEORICHE DELLA CREAZIONE E DEL FINANZIAMENTO DELLE NUOVE ORGANIZZAZIONI

Capitolo 1. - Le basi teoriche della creazione e del finanziamento delle nuove organizzazioni: La logica finanziaria e la logica strategica.

- Logica finanziaria
- Modello strategico

Capitolo 2. – Le basi teoriche:

Teorie contrattualistiche e giustizia organizzazionale

- Le teorie contrattualistiche
- Le teorie della giustizia organizzazionale

Capitolo 3. – Il ruolo della fiducia e del *commitment*

- Si può avere fiducia nella fiducia ?
- La dinamica del *commitment* nella creazione e il finanziamento di una nuova organizzazione

Conclusione della Prima Parte:

Riassunto del contributo delle teorie alla comprensione del fenomeno di creazione d'impresa

Parte Seconda:

IL CAMPO DELL'ENTREPRENEURSHIP: IL PASSAGGIO DAL SAPERE ALL'AZIONE

Capitolo 4. – Il campo teorico specifico della creazione d'impresa:
l'identità difficile di un campo di ricerca (esiste una teoria
dell'*entrepreneurship* ?)

- Storia del campo di ricerca
- *Management vs entrepreneurs hip*
- Definizioni e campo di ricerca
- Come nascono le nuove organizzazioni ?
- I miti dell'*entrepreneurship*
- L'evoluzione del campo
- Sintesi del quadro teorico
- Caratteristiche delle nuove organizzazioni

Capitolo 5. – Creazione d'impresa, approccio con i processi:
Il passaggio dal sapere (al *commitment*) verso l'azione

- Delimitazione del campo di ricerca
- Analisi dei processi imprenditoriali
- Processi e fattori essenziali della creazione d'impresa

Conclusione della seconda parte

La complessità del fenomeno impone un approccio specifico

PARTE TERZA :

METODOLOGIA

Capitolo 6. – I metodi di ricerca in *entrepreneurship*

- I principali temi di ricerca in *entrepreneurship*
- Le procedure scientifiche
- Le strategie d'approccio del reale
- Gli approcci metodologici atipici dell'*entrepreneurship*

Capitolo 7. - Design di ricerca

- Alla ricerca di un design di ricerca
- Design di ricerca finale

Capitolo 8. – Analisi dei dati

- Nelle variabili che partecipano all'evoluzione del processo di creazione di una nuova organizzazione, quali sono i *drivers* ?
- A partire da quale momento si può dire che un'organizzazione incomincia ad esistere ?

Capitolo 9. – Risultati e discussione

- Contributo del concetto di *commitment*
- Le dinamiche del *commitment*
- Introduzione del comportamento

Capitolo 10. – Conclusioni e implicazioni

INTRODUZIONE

Il futuro non è più quello che era. Il cambiamento è cambiato: non è più cumulativo, causale, lineare. Il cambiamento è discontinuo, brusco, dubbio ... « ... *change has changed* ... » (HAMEL, 2000). Lo “spirito d’impresa” rappresenta la capacità di trarre beneficio da quest’incertezza.

Il cambiamento è condotto da un’accelerazione di tempo e di ritmi, in uno spazio “compresso” dalla globalizzazione e dalle nuove tecnologie. Le invenzioni, le tecnologie pionieri, l’innovazione, sono il cuore dell’*entrepreneurship* e della creazione di valore e di ricchezza.

A causa dell’unicità e dell’innovazione della loro impresa, gli imprenditori sono confrontati con i problemi multipli dovuti alla mancanza di legittimità e di convalida esterna della loro attività. Le nuove imprese hanno la necessità di essere « legittimate » per poter raggiungere le risorse che loro sono utili ed in particolare i mezzi finanziari.

Le disillusioni della « nuova economia », gli eccessi della finanza, hanno avuto un ruolo positivo, fertile e probabilmente insostituibile: senza la « bolla » speculativa, i *venture capitalists* avrebbero investito in modo così massiccio. I capitali sarebbero affluiti in abbondanza verso le aziende che si sono avventurate sui percorsi rischiosi dell’innovazione. La Storia razionalizza a posteriori: se l’allocazione di capitali fosse stata sempre logica, saggia e prudente, molte sarebbero state le innovazioni tecnologiche rivoluzionarie di cui le scintille si sarebbero probabilmente spente per mancanza di finanziamenti.

L’Europa sta muovendosi verso una società “imprenditoriale” : « *moving towards an entrepreneurial society* » (R.THURIK, 2003) e la crisi della nuova economia ha soltanto un significato, è la conclusione dell’inizio. Se si parla di “fine” in questa fase dell’economia, è probabilmente della fine dei pionieri. Internet non è più l’esclusiva delle *dotcom* ma si è esteso all’insieme dell’economia. Le aziende tradizionali integrano ormai le nuove tecnologie e il comportamento di tutti gli attori è modificato. Se ci troviamo alla fine della

New Economy, ci avviamo verso la *Next Economy*.

Presentazione della problematica

Al cuore del sistema, il fenomeno di creazione di nuove imprese rimane il passaggio espressivo dalla conoscenza all'azione (economica). Le nuove organizzazioni rappresentano la trasformazione dell'idea in « *business* » e i settori ad alta tecnologia hanno acquistato un ruolo sempre più rilevante nell'insieme dell'economia, in particolare nel processo di trasformazione della conoscenza in innovazione.

Le nuove organizzazioni rappresentano il luogo di questa trasformazione. La *next economy* cristallizza due tendenze forti: il riconoscimento delle conoscenze come attivi strategici – sono al cuore della dinamica di creazione di valore dalle organizzazioni – e il ruolo centrale della creazione d'impresa. Il capitalismo “protetto” è dietro di noi. Una visione “adulta” dell'economia deve riconoscere il posto significativo dell'« *entrepreneurship* », attività imprenditoriale e anche dell'« *entrepreneurism* » che rappresenta una filosofia, una cultura e un'alternativa all'economia di mercato.

Nella vita economica, il passaggio dalla conoscenza all'azione, dall'idea al valore economico, avviene nel momento in cui un progetto imprenditoriale prende forma ed è legittimato da un'attribuzione di risorse per la sua realizzazione, in particolare di risorse finanziarie. Il finanziamento ha un ruolo centrale e decisivo, esso rende possibile la trasformazione del sapere in valore. L'impresa diventa una fusione straordinaria del capitale e dello spirito d'avventura. E' in questo momento d'incontro e di articolazione tra sapere e azione che emerge il fenomeno primordiale per l'Economia Aziendale e il Management: la nascita della “cellula elementare” dell'economia (CORIAT, WEINSTEIN, 1997). Lo spirito d'impresa si trasforma in una filosofia di vita che è applicabile a numerose attività umane. Poiché la vita sul nostro pianeta sarà “sostenibile” e durevole soltanto se l'innovazione e la creatività saranno costanti e questo non soltanto nell'ambito della ricerca del profitto individuale ma anche del « benessere » collettivo.

Obiettivo della ricerca

L'obiettivo principale della presente ricerca è di proporre e di verificare un modello descrittivo del contenuto, delle interazioni, delle condizioni e delle decisioni preliminari alla creazione e del finanziamento delle “nuove organizzazioni”. Sono messe in rilievo le condizioni che provocano “l'atto

imprenditoriale”, in particolare il momento in cui gli attori s’impegnano in modo credibile (*Credible commitment*, WILLIAMSON, 1983, D. NORTH 1994)

Le transazioni si svolgono tra diversi attori. Il prospetto selezionato per avvicinarsi al fenomeno è la legittimazione conferita dalle risorse finanziarie. In questo quadro i due gruppi principali di attori che intervengono sono gli “imprenditori” e gli “investitori”. Questi attori prendono le loro decisioni secondo strategie calcolate e dei comportamenti conoscitivi e relazionali complessi. Questi sono i parametri che saranno studiati insieme al loro effetto sui risultati del processo : la nascita di una nuova organizzazione. Fra i due gruppi di attori (*investor-investee*), emerge una forma di cooperazione ed è questa cooperazione che è creativa di valore e che è indicativa per il successo e il periodo « post-investment » delle nuove imprese.

Analizziamo questo processo di relazioni e di cooperazione attraverso interviste di imprenditori e di investitori. L’analisi della strutturazione delle interazioni in questo quadro complesso, incerto e poco trasparente tenta di dare un contributo alla comprensione del processo imprenditoriale e dei parametri transazionali e decisionali associati. Esaminando di conseguenza la struttura delle relazioni (rappresentate dagli attori dalle sequenze e dai processi) e la “governance” di queste transazioni (e cioè le modalità di controllo dei flussi).

Struttura concettuale

L’impresa e l’attività economica si appoggiano su due « colone portanti » : i diritti di proprietà e la libertà di scambio (controllata dai contratti). Di conseguenza la base dell’impresa è costituita da una costruzione giuridica dotata di personalità morale (diritti di proprietà), creata per generare ricchezza. Questa costruzione è un’organizzazione sociale che rende possibile affrontare la complessità delle mansioni ed essa esiste in concorrenza con altre (strategia). I rapporti tra gli attori del processo della creazione di un’impresa hanno due aspetti: una funzione contrattuale e un aspetto “processuale”. Questi rapporti sono strutturati da diverse forme di contratto e influenzati dalla percezione che hanno gli attori delle condizioni nelle quali si svolgono le interazioni. E’ questo che spiega la nostra scelta di studiare il fenomeno secondo due legittimazioni teoriche principali : le teorie contrattuali delle organizzazioni e le teorie della giustizia organizzazionale.

Le due principali domande di ricerca

Perché, nello stesso ambiente e qualunque sia la qualità del progetto e la perizia dei partecipanti, alcuni progetti ottengono finanziamenti, si sviluppano e riescono ed altri non ci arrivano mai ?

Ci chiediamo anche quando il processo inizia, quando si può considerare che è completato, e finalmente quando il processo può essere individuato dal ricercatore.

Interesse della ricerca

Il nostro modello ha l'ambizione di avvicinare il più possibile il reale e il nostro sforzo di comprensione si riferisce all'integrazione di diverse variabili economiche e non economiche che sono considerate come avendo un effetto sui risultati del processo. Di conseguenza la presente ricerca utilizza un approccio organizzazionale, strategico e relazionale. Punta su integrare il finanziamento alle situazioni dell'azione e alle modalità delle interazioni (transazioni, relazioni, trattative, conflitti, accordi, collaborazioni e convergenze contrattuali) che conducono alla creazione delle aziende.

La creazione d'impresa che si svolge nell'ambito d'importanti rischi d'agenzia e di contratti incompleti, suggerisce la giustapposizione di due forme contrattuali: gli accordi contrattuali formali e legali (*formal legal contractual agreements*) e un contratto psicologico basato sulla fiducia o più esattamente attese corrette reciproche. La fiducia e il controllo hanno ognuno il loro ruolo nella creazione d'impresa. Per questo è stata scelta la formula della *co-tutela* e il contributo di due approcci diversi sul fenomeno: da una parte la visione "controllo" e la base solida della finanza e dall'altro l'aspetto comportamentale e relazionale con l'influenza sugli attori in presenza della fiducia e della percezione della giustizia procedurale.

Risultati attesi

Cerchiamo di definire il momento particolare dove un'organizzazione incomincia ad esistere, perché è sulla base di questa definizione che proponiamo una modellizzazione del processo. La fase che ci interessa va dal momento in cui gli attori cominciano ad impegnarsi nel processo investendo tempo e risorse. Il processo è gradualmente legittimato dagli impegni credibili dei partecipanti. Il risultato del processo è la nascita dell'impresa concretizzata dal *commitment* irreversibile degli attori.

Il *commitment* è un concetto multiforme a secondo che sia avvicinato dal lato economico e finanziario (clausole contrattuali, *self-enforcing agreements*, *bonding*) o sociale (*relationship commitment*); tramite le attitudini o i comportamenti (MEYER & ALLEN, 1997); che la relativa definizione si riferisca all'oggetto o alla natura del *commitment* (affettivo, normativo o di continuità); secondo il relativo grado (da debole a forte), le relative motivazioni (*reward-based*

o *trust-based*) e l'articolazione con le varie forme contrattuali e relazionali (*trustful, balanced, calculative, passive*) e con la strategia (GHEWAMAT, 1991). Il *commitment* può essere negativo (*locked-in commitment, escalation of commitment* e anche *Prisoner's dilemma*). E questa griglia di lettura ricca che abbiamo applicato allo studio dei comportamenti e delle decisioni degli imprenditori e degli investitori.

Secondo la letteratura studiata, il nostro esperimento e i casi analizzati, la nostra ricerca mostra l'interesse per la creazione d'impresa di un *commitment* moderato, costruito a partire da protocolli equi « *fair protocols* » -, di un livello sufficiente di sapere condiviso -« *common knowledge* » - e di comunicazione formale e informale. Questo evidenzia l'influsso importante della variabile "giustizia percepita" - « *perceived fairness* »-, e contribuisce così all'evoluzione delle scienze imprenditoriali e specialmente dell'*entrepreneurship* e del finanziamento che esigono più etica.

"Intorno a noi, invisibili nell'aria, le idee si formano e si disfano continuamente come nuvole. Ma in certi momenti, attimi in cui lo spirito è intensamente attento (...) avviene il contatto divino. L'idea ci prende per la mano e traccia un segno su un foglio bianco, un segno, un laccio, una rete dove resterà impigliata"

Bruno MUNARI, *Arte come mestiere*, Economica Laterza

PRIMA PARTE

Basi teoriche della creazione e del finanziamento delle nuove organizzazioni

L'obiettivo della ricerca è di proporre delle spiegazioni e dei suggerimenti concreti in due campi convergenti : la creazione di nuove organizzazioni e il loro finanziamento.

▪ Logica "finanza"

La prima logica della creazione di un'impresa è la logica razionale della creazione di ricchezza che si esprime in una funzione obiettivo: la massimizzazione del profitto sotto un determinato numero di vincoli. Su questa base si sviluppa il "modello finanza" e la logica di massimizzazione del valore dell'impresa e della ricchezza per gli azionisti. Questo modello domina le scienze imprenditoriali e, grazie alla sua semplicità, si rivela utile in tutte le fasi dello studio della creazione di una nuova organizzazione. « *Common sense is clearly on the side of realism* » (POPPER, 1972), e consideriamo che è sulla « base solida » della valutazione, del controllo e dei calcoli finanziari che i progetti imprenditoriali possono essere concretizzati e svilupparsi.

L'applicazione del modello finanziario delle opzioni si rivela particolarmente interessante per la valutazione di progetti imprenditoriali.

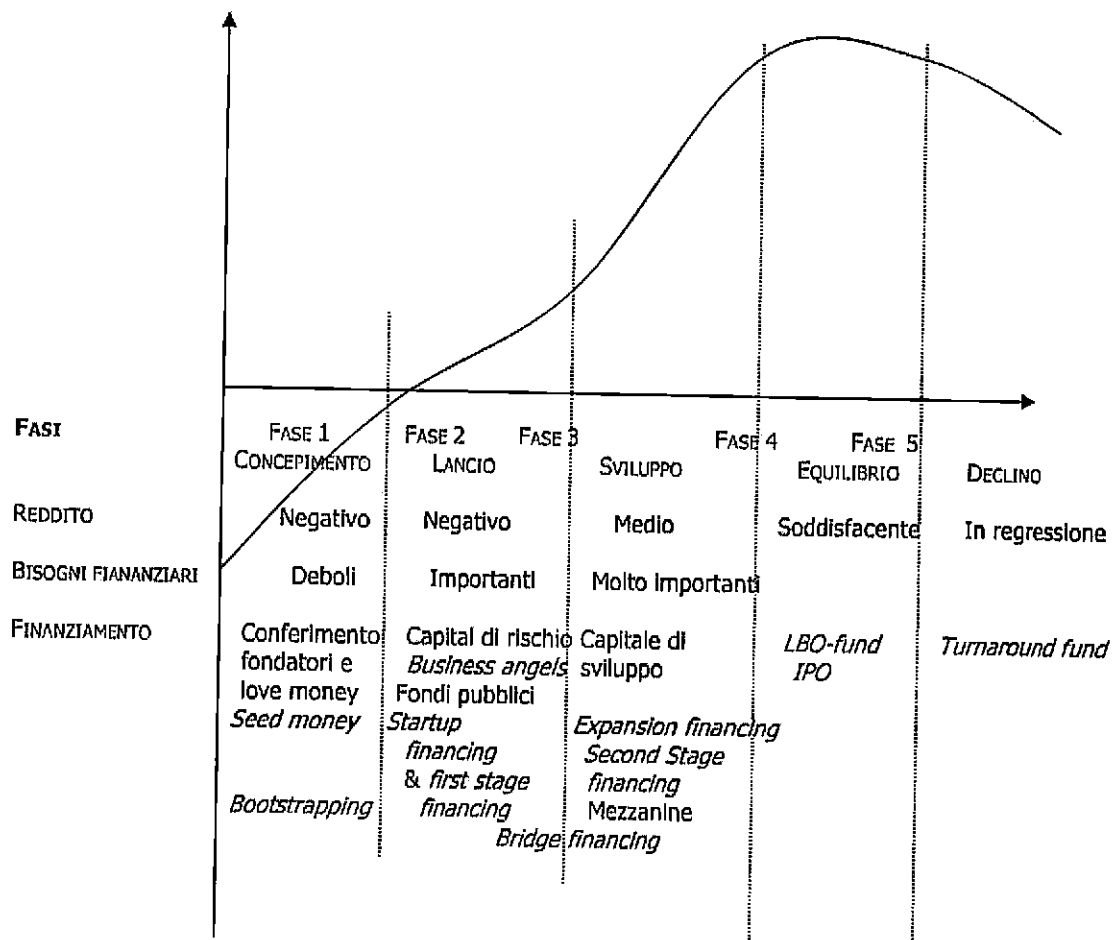
STRATEGIE IMPRENDITORIALI E OPZIONI REALI (tratto da HOSKISSON & BUSENITZ, 2002)

	Livello di conoscenza sul progetto Alto	Livello di conoscenza sul progetto Basso
Livello d'incertezza Basso	Successioni Proseguimento delle operazioni in corso <u>Nessuna scommessa</u> sulle opportunità future	Acquisti, LBO Problemi d'agenzia Le opportunità di mettere opzioni sul futuro sono superate <u>Acquisto al prezzo di mercato</u>
Livello d'incertezza Alto	<i>Spinoff</i> <i>Corporate entrepreneurship</i> <u>Opzioni sul futuro:</u> Investimenti a tappe in nuove tecnologie	Creazione <i>ex-nihilo</i> <i>Joint ventures</i> <i>Strategic alliances</i> <u>Acquisto di un'opzione</u> su un'opportunità e sul suo futuro sviluppo

Il *business plan* o piano di sviluppo può avere nello stesso tempo una funzione razionale e una funzione simbolica nel corso della creazione. Il *business plan* (BP) impone una frontiera concettuale e comunica una realtà che contribuisce alla costruzione della realtà: « *in communicating reality, we construct reality* » (HINES, 1988). Il BP rappresenta nello stesso tempo un mezzo di comunicazione, un utensile di traduzione dei bisogni in valori, e delle convinzioni degli attori in strutture organizzative.

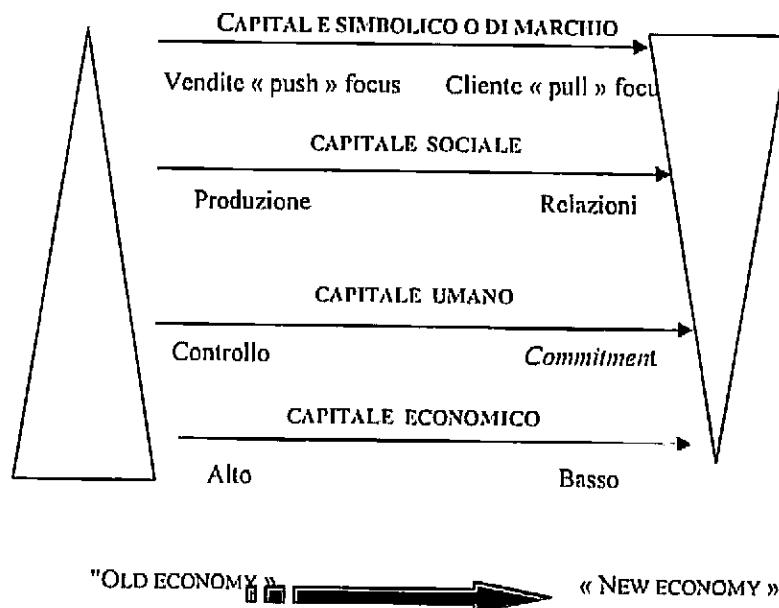
Il finanziamento delle nuove imprese va obbligatoriamente adatto al ciclo di vita dell'organizzazione.

LE CONSEGUENZE FINANZIARIE DEL CICLO DI VITA



Tuttavia non possiamo essere ignari dei limiti del modello finanza per una comprensione di tutti i parametri della creazione delle aziende. Si deve prendere in considerazione innanzitutto l'evoluzione dell'economia verso maggiore immaterialità.

EVOLUZIONE VERSO L'IMMATERIALE
(PERRONE 1996, READ & AL. 2001)



▪ **Logica “strategica”**

Per studiare le cause e le condizioni dell'emergenza delle imprese nell'economia è utile andare oltre alla spiegazione razionale unica proposta dalle finanze per avvicinarsi ad una “dimensione strategica” che integri un certo numero di criteri supplementari per rispondere oltre al “perché” dell'esistenza delle ditte – al “come” nascono e in particolare nell'ambiente economico attuale.

Quattro domande principali si pongono, si riferiscono a 1) l'esistenza dell'impresa; 2) le frontiere dell'impresa; 3) la struttura organizzativa; 4) il vantaggio competitivo.

In seguito alla domanda fondamentale di COASE – perché esistono le imprese? – si sono moltiplicati i contributi e molte risposte sono state avanzate, quelle che privilegiano gli svantaggi del mercato e i limiti degli agenti sono i più diffusi. Le teorie principali appartengono a due gruppi: il prospetto “gouvernance” (Williamson) e il prospetto “competence” (Foss). La teoria dei costi di transazione (TCT) definisce l'impresa come il meccanismo efficiente della “gouvernance” delle transazioni economiche come risposta agli svantaggi del mercato. Il prospetto “competenza” rappresenta una nuova opzione di ricerca e di spiegazione concorrenti o complementari a quella finora dominante.

LA TEORIA DEI COSTI DI TRANSAZIONE E LA RESOURCE-BASED THEORY DELL'IMPRESA, UN PARAGONE, adatto da A. MADHOK (2002)

	TCT	RBV
<ul style="list-style-type: none"> ● CAMPO TEORICO ● PRIMA DOMANDA TEORICA ● PRIMO OBIETTIVO 	Teoria dell'impresa Perché le ditte esistono. Ricerca di una struttura efficiente di governance	Teoria di un'impresa Perché le firme sono diverse? Ricerca di un vantaggio competitivo
<ul style="list-style-type: none"> ● PRIMO CAMPO D'INTERESSE 	Scambio e transazione	Produzione e capacità/risorse dell'impresa
<ul style="list-style-type: none"> ● PRIMO CAMPO D'ANALISI 	Gli attributi della transazione (<i>asset specificity</i>)	Gli attributi delle competenze (valore, <i>stickiness</i>)
<ul style="list-style-type: none"> ● PUNTO DI PARTENZA 	Costi (di transazione)	Risorse, capacità, conoscenze, routines

Queste teorie sono considerate come le teorie ortodosse o "fondamentali" della creazione d'impresa (Capitolo 1).

▪ **Teorie contrattuali**

Per molto tempo le teorie hanno considerato le organizzazioni come "date" e la loro creazione come un epifenomeno senza importanza. Le forme organizzative non sono risposte dirette a vincoli finanziari o tecnologici o ancora alle forze economiche. La realtà è più moderata ed è il caso di integrare un certo numero di fattori: culturali, storici e sociali per iscrivere il fenomeno dell'emergenza delle nuove organizzazioni in un più vasto quadro permettendo l'applicazione di trame di lettura arricchite. I vari comportamenti individuali sono inseriti in reti di rapporti sociali e di regole che sono economiche (transazioni), sociali (scambio), legale (contratti) ed etiche (equità delle procedure). E' generalmente riconosciuto che la teoria dei costi di transazione (TCT) è importante per la scelta fra « *make or buy* » ma la teoria non tratta in un modo soddisfacente le frontiere dell'impresa che rimangono piuttosto imprecise. GROSSMAN & HART (1986) hanno sviluppato un metodo alternativo: la teoria dei diritti di proprietà che divide con la TCT l'idea dei contratti incompleti (teoria dei contratti incompleti). La separazione della proprietà e del controllo, o la proprietà del capitale e delle decisioni sul relativo uso è chiarita tramite il rapporto *principal agent* (teoria normativa e teoria positiva dell'agenzia). I rapporti sociali si svolgono nel contesto di regole,

norme e convenzioni. Le teorie della giustizia organizzativa permettono di comprendere le motivazioni degli accordi (**Capitolo 2**).

▪ **Teorie della giustizia organizzazionale**

Le teorie della giustizia organizzazionale e in particolare la giustizia procedurale si sono ispirate alla giustizia e alla psicologia e sono state poi estese ad altri settori di ricerca e alle organizzazioni.

TASSONOMIA DELLE TEORIE DELLA GIUSTIZIA ORGANIZZAZIONALE
(secondo GREENBERG, 1987)

	Contenuto	Processo
Reattivo	<i>Equity Theory</i> (Adams, 1965)	<i>Procedural Justice Theory</i> (Thibaut & Walker, 1975)
Pro-attivo	<i>Justice judgement theory</i> (Leventhal, 1975, 1980)	<i>Allocation preference theory</i> (L. Leventhal, Karuza & Fry, 1980)

Teoria della giustizia organizzazionale e teoria dell'agenzia

La teoria dell'agenzia contribuisce alla spiegazione dell'organizzazione efficiente degli scambi economici, questo insieme alla teoria dei costi di transazione e alla teoria dei diritti di proprietà. La teoria dell'agenzia è particolarmente utile per spiegare gli scambi tra un principale (*investor*) e un agente (*investee*) come si presenta la relazione fondamentale della creazione di un'impresa, all'incontro tra una « *business idea* » e le risorse necessarie per trasformarla in creazione di valore.

Detti scambi e transazioni per stabilire una cooperazione si svolgono in un clima d'incertezza multiforme che rende impossibile, o in ogni modo costoso, la stipulazione di contratti completi. I contratti formali richiedono condizioni informali per poter essere attuati. Il loro sbocco positivo, nel nostro caso la creazione di una nuova organizzazione durevole, dipende dal grado di fiducia che si stabilisce tra gli attori e dal loro coinvolgimento nel progetto comune. La realtà e diversi lavori nel campo organizzazionale stabiliscono un legame tra i due concetti (fiducia e *commitment*) e la giustizia percepita (*fairness*) sia al livello della stipulazione che del successivo rispetto del contratto.

La percezione della giustizia nelle procedure contribuisce a dare senso alla relazione *investor/investee*. Il senso si costruisce con scambi d'informazioni e di *know-how*.

Teorie della giustizia organizzativa e *knowledge management*

Il sapere è spesso considerato come all'origine del potere e non è facilmente condiviso dagli attori; questo è intensificato dall'« economia della conoscenza » quando le ricompense e il potere che vanno con le idee innovatrici hanno ancora più valore.

Creare le condizioni più favorevoli diventa importante perché ci sia uno scambio perché ogni individuo possiede delle informazioni uniche che prendono valore quando sono condivise. « *Innovative, high value-creating approaches to the market rest on the willingness of managers to actively share their insight, creative ideas, and expertise* » (KIM & MAUBORGNE, 1998).

CARTOGRAFIA DELLE FORME DI GESTIONE DELLE CONOSCENZE (KM) NELLE ORGANIZZAZIONI

KM di tipo 1	KM di tipo 2	KM di tipo 3
Ingegneria delle conoscenze	Mobilizzazione dell'intelligenza collettiva	Management delle conoscenze nel senso di « pilotaggio »
Conoscenze tecniche Capitalizzazione del sapere Capitale intellettuale e umano	Apprendimento Gestione strategica delle conoscenze Capitale organizzativo	Strutturazione Auto-Organizzazione Racconti (<i>story telling</i>) Capitale sociale

LE FORME DI ORGANIZZAZIONE ASSOCIATE AI TIPI DI KM

Organizzazione Neo-meccanista Costi/produzione/risultati	Learning organization Orientata <i>core-competencies</i>	<i>Start-up</i> Organizzazione in rete Creazione di valore
Coppia materia / energia	Apprendimento / azione	Conoscenza / comunicazione
Economia dell'Informazione	Economia della conoscenza	« New Economy », Economia imprenditoriale

La giustizia procedurale contribuisce alla definizione di un quadro favorevole e ai criteri utili per agevolare la condivisione del sapere e questo a due livelli: i processi di trattamento e di scambio dell'informazione e il *commitment* volontario nella cooperazione.

Le caratteristiche delle procedure « giuste » sono : prima di tutte « *Voice* » (KORSGAARD & AL. 1995) – gli individui affetti dalle decisioni devono avere

l'opportunità di esprimere le loro idee e conoscenze. Questo implica la circolazione delle idee e delle conoscenze, la stabilità nel tempo delle procedure, il controllo degli interessi personali e la capacità di contestare o di esprimere idee contrarie (KM & MAUBORGNE (1997) parlano delle tre E, « *the 3Es of Fair Process* » da « *Engagement, Explanation and clarity of Expectations* » che permettono agli attori di capire le carte cognitive dei loro interlocutori e di collaborare all'apprendimento e alla creazione di nuove conoscenze. La giustizia procedurale significa che i processi di scambi tra gli attori sono ampliati ed arricchiti agevolando una cooperazione volontaria ed attiva.

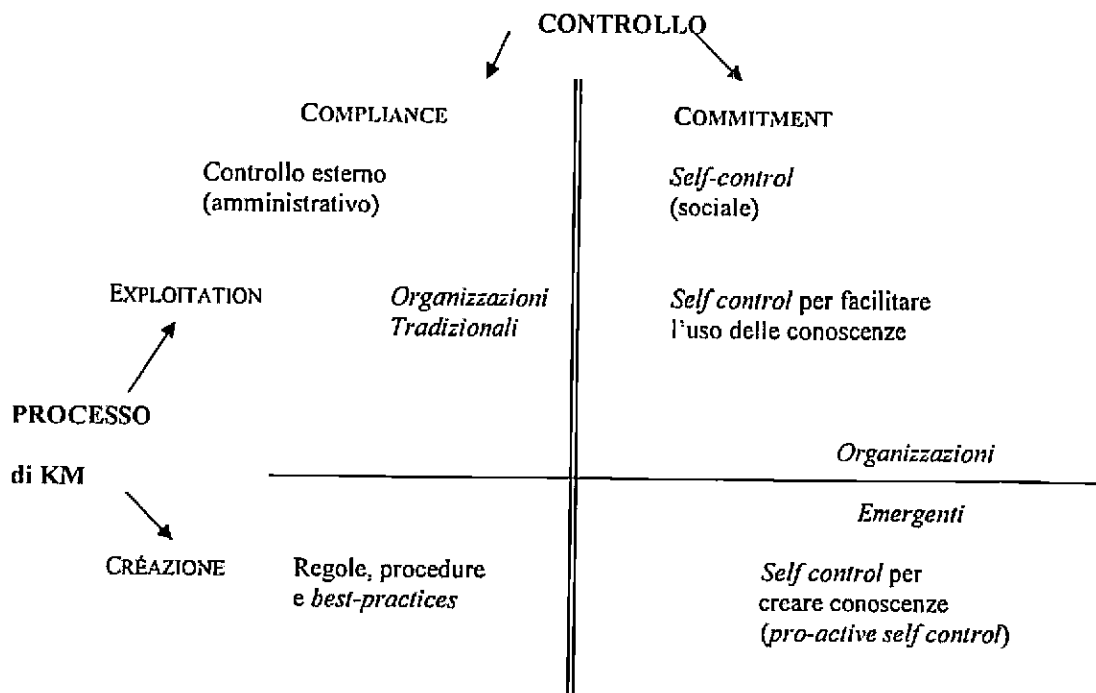
DIFFERENZA TRA ORGANIZZAZIONE CLASSICHE E ORGANIZZAZIONI EMERGENTI

Organizzazione classica

- Sfruttamento delle conoscenze
- Controllo esterno
- Ambiente stabile
- Cambiamento incrementale, prevedibile
- Apprendimento in simple loop
- Approccio statico del *Knowledge*
- Il sapere è al livello della direzione
- « *Workers* »

Organizzazione Emergente

- Self-control
- Creazione di conoscenze
- Ambiente incerto
- Accelerazione del cambiamento, continuo e imprevedibile
- Apprendimento in doppio loop con auto-adattamento
- Approccio dinamico del *Knowledge*
- Il sapere è diffuso nell'organizzazione
- « *Knowledge intrapreneurs* »



Le procedure giuste hanno una funzione simbolica nelle relazioni tra attori economici: segnalano agli individui che sono apprezzati e rispettati e questo rinforza i legami dei gruppi o *teams*. La giustizia organizzativa e le procedure giuste corrispondenti sono associate con atteggiamenti positivi nei confronti delle decisioni collettive: soddisfazione, accordo, fiducia, *commitment* (LIND & TYLER, 1988).

▪ **La fiducia e il *commitment***

La fiducia e il *commitment* sono due elementi fondamentali delle relazioni d'affari in generale e per le transazioni preliminari alla creazione di un'impresa in particolare (**Capitolo 3**)

Uno spazio "sereno" di scambio è determinato nel tempo dallo scambio di *credible commitment* o "*hostages*" secondo WILLIAMSON (1993). I *commitment* reciprochi, più ancora della fiducia, danno agli attori la possibilità di progredire nello scambio e di consolidare le loro relazioni sotto forma di un'organizzazione.

IL MODELLO DEL COMMITMENT

secondo ROSEBETH KANTER MOSS, 1972, MEYER & ALLEN, 1988, MOWDAY, PORTER & STEERS (1979)

TIPO DI COMMITMENT	PROCESSO CARATTERISTICO DEL COMMITMENT
Impegno strumentale, cognitivo <i>Continuance commitment</i> (<i>Commitment</i> in un'organizzazione, un progetto, ...)	Investimento
Impegno affettivo, <i>cohesion commitment</i> (<i>Commitment</i> verso membri)	Comunione
Impegno morale o normativo (<i>Commitment</i> verso idee)	Transcendance

Ricapitolativo del contributo delle teorie alla comprensione del fenomeno di creazione d'impresa

Le teorie esaminate portano una prima serie di risposte all'esistenza delle ditte che abbiamo integrato alle modalità delle interazioni e degli scambi tra i principali attori dell'emergenza delle nuove organizzazioni. Il primo

approccio è stato la logica finanziaria del profitto per gli azionisti, la seconda logica strategica (scelta del *make or buy* e frontiere dell'impresa definite dalle risorse). La terza logica "organizzazionale" ci ha portato ad esaminare la creazione delle nuove organizzazioni secondo i contratti formali (diritto di proprietà, contratti incompleti e relazioni d'agenzia), e informali (giustizia organizzazionale, fiducia e *commitment*).

PRINCIPALI TEORIE E IL LORO CONTRIBUTO ALLA COMPrensIONE DEL FENOMENO

APPROCCIO	TEORIA	CONTRIBUTO
APPROCCIO NEO-CLASSICO	Teorie finanziarie Teorie delle opzioni reali	Comportamento razionale, massimizzazione Valutazione dei progetti Decisioni finanziarie Decisioni d'investimento
APPROCCIO TRANSAZIONALE	Teoria dei costi di transazione	Mercato Gerarchia Origine, Frontiera Attivo specifico Opportunismo
APPROCCIO COMPETENZA	Resource-based view Knowledge-based view	Risorse Competenze Conoscenza, routines
APPROCCIO CONTRATTUALE	Teorie dei diritti di proprietà Teoria dell'agenzia (normativa e positiva)	Struttura del capitale Relazioni e conflitti principal/agent Contratti incompleti
APPROCCIO « FAIRNESS »	Teoria della giustizia organizzativa (procedurale, distributiva e interattiva)	Percezione della giustizia (<i>Perceived fairness of exchanges</i>) Fiducia <i>Commitment</i>

Queste teorie hanno dato un importante contributo per la comprensione di problematiche importanti per le organizzazioni. Tuttavia le sperimentazioni, l'apprendimento, l'adattamento e generalmente i processi di creazione e d'innovazione sono assenti. La risposta al "perché" esistono le organizzazioni è chiarita, però non è data la risposta alla domanda "come?" nascono le nuove organizzazioni o "da dove vengono le nuove organizzazioni?" (BIRD SCHOONHOVEN, ROMANELLI, 2001)

La creazione d'impresa è « immersa » in un ampio ambiente teorico economico, sociale, psicologico e politico che non si presenta come una disciplina scientifica (VERSTRAETE, 2002) però viene sempre di più accettato come un autentico "campo di ricerca" da alcuni anni. Ed è questo campo che esaminiamo per poter dare delle risposte supplementari e ravvicinate sulle fasi preliminari e precoci dell'emergenza di una nuova organizzazione e sulle modalità delle interazioni e delle transazioni tra gli attori coinvolti.

SECONDA PARTE

Entrepreneurship : il passaggio dal sapere all'azione

La creazione delle nuove organizzazioni entra nel campo dell'imprenditorialità, *entrepreneurship*, o *entrepreneurism* o *entrepreneurialism* (*entrepreneurial* in francese). L'*entrepreneurship* non è un nuovo fenomeno *per se* (il termine imprenditore è utilizzato da centinaia di anni), la novità risiede invece nel posto che l'*entrepreneurship* occupa nell'economia – al punto che si può dire che la nostra economia è diventata “imprenditoriale” (DRUCKER, 1984) – e nella società : « *an 'entrepreneurial revolution' has spread through the world* » (MORRIS & al, 2002).

L'imprenditorialità si pone al centro di un'ondata di sviluppo economico che catalizza. Partecipa così ad un processo di cambiamento fondamentale dei modi di pensare l'attività economica, la vita e l'ambiente. Eppure la ricerca in questo campo si trova tuttora in una fase preliminare oppure “pre-paradigmatica” le cui caratteristiche sono la dispersione teorica, l'esistenza contemporanea di diverse scuole di pensiero concorrenti, l'assenza di punto di partenza comune e soprattutto la mancanza di un consensus su una definizione (LOW & MACMILLAN, 1988, VENKATAMARAN, 1997, SHANE & VENKATAMARAN, 2000, ...).

Nonostante l'imprenditorialità richieda da tempo il proprio campo teorico, esso non ha ancora preso una forma definitiva e si avalla tuttora di molte altre teorie riconosciute (economia, finanza, psicologia, sociologia, antropologia (FILLION, 1996, FIET, 2000), si pone allora una domanda:

▪ ESISTE UNA TEORIA DELL'IMPRENDITORIALITÀ ?

Per FOSS & FOSS (1999), l'economia neo-classica sopprime i « margini » di manovra degli individui ed elimina il più possibile i cosiddetti “parametri liberi”¹. Questi modelli sono utili per capire l'essenzialità di un fenomeno, però senza un margine come si possono fare scoperte e sfruttare le opportunità ? Sembra questo il motivo per il quale l'entrepreneurship è “eliminato” dalle teorie neoclassiche che non tengono in considerazione « *the inherent*

¹ « ... *that is constraints or assumptions that had no obvious foundation in choice theory*” (Lucas 1981, cité par Foss & Foss, 1999)

propensity of agents to discover new opportunities for gain » (FOSS & FOSS, 1999, 1)

Bisogna riconoscere però alla **Scuola austriaca** (Circolo di Vienna) l'importante contributo dell'introduzione dell'individuo e dell'azione umana nell'economia. Israel KIRZNER ha introdotto la nozione di « scoperta imprenditoriale » e l'idea dell'individuo che non è soltanto un agente economico ma persone « attente » (*alertness*) alle opportunità che esistono sul mercato. L'imprenditore « ... *graps the opportunities for pure entrepreneurial profit created by temporary absence of full adjustment* » (KIRZNER, 1997, 69).

L'imprenditorialità come « **campo di studio** » è una disciplina giovane che è apparsa per la prima volta alla HARVARD BUSINESS SCHOOL en 1947.

La ricerca in entrepreneurship è iniziata con lo studio dei tratti psicologici dell'imprenditore ed ha in seguito evoluto verso un fenomeno complesso globale.

Rimane il problema di un « quadro concettuale specifico » che per ora non è riconosciuto all'*entrepreneurship* che ha solo la « speranza di diventare un campo di ricerca » *« the promise of entrepreneurship as a field of research »* (Scott SHANE, S. VENKATARAMAN, 2000). Un « campo » di ricerca significando un insieme di oggetti, nozioni e concetti studiati da una comunità di ricercatori raggruppati per creare conoscenze (T. VERSTRAETE, 2002)

▪ **Management versus entrepreneuriat**

La creazione d'impresa pur essere studiata attraverso le teorie del management ? Esiste un'identità dell'*entrepreneurship* separata in particolare dal management strategico?

“Entrepreneurship is ultimately about creation and strategic management is predominantly about the process to achieve above-average performance via competitive advantage” (G. DALE MEYER, & al. 2002). Allora *entrepreneurship* strategico oppure strategia imprenditoriale ? Ci troviamo probabilmente sur un *continuum* che va dall'iniziativa imprenditoriale fino al management strategico con il passaggio dello spirito d'impresa dall'imprenditore all'"intrepreneur"

▪ **Come nascono le nuove organizzazioni ?**

Ci sono due principali approcci dello studio e della definizione della creazione d'impresa secondo due dimensioni fondamentali: le variabili sistemiche e le variabili attori, oppure un modello macro e un modello micro. Si può fare la metafora del seme: perché un'impresa possa nascere ci vuole un seme e un terreno adatto a questo seme. Per alcuno lo studio andrà al seme, l'imprenditore, la sua personalità e/o caratteristiche socioculturali, altri si dedicheranno allo studio del terreno (*breeding ground*) esaminato o sotto all'aspetto dei fattori strutturali (mercato, fattori di produzione, classe, etnie, azione del governo) oppure dei fattori culturali (etica degli affari, atteggiamento della società verso l'imprenditorialità). La terza via è rappresentata dalla relazione tra attori e situazione nell'ambito del processo.

1) La logica attore o « fondamentalista »

Nella logica attore, l'imprenditorialità è l'azione di un individuo: l'imprenditore : « *New venturing is what an entrepreneur does* » (SHEPHERD & CROUCH, 2000). La spiegazione dominante della creazione d'impresa basata sull'imprenditore è la più antica: è legata alla teoria classica (*neo-classical framework*) nella quale l'azione economica è individualista e ha per obiettivo la massimizzazione della ricchezza per l'imprenditore.

I primi studi realizzati descrivono le caratteristiche dell'imprenditore in termini soci-demografici e di motivazione. Secondo questo approccio « ... *a new venture is a business which is typically initiated by a person with particular characteristics* ». (SHEPHERD & CROUCH, 2000)

2) L'approccio contingente

I teorici di questa corrente sono soprattutto economici, sociologi e teorici delle organizzazioni. Per questo approccio, sono le condizioni dell'ambiente che determinano la creazione delle nuove organizzazioni (*demand theory*). Queste condizioni possono essere culturali (GEERTZ 1973), la concorrenza e l'innovazione tecnologica (HANNAN & FREEMAN, 1989, SCHUMPETER, 1976, TUSHMAN & ANDERSON, 1986), la disponibilità di risorse economiche importanti o « *magnificence* » (es. PENNING, 1982). Le condizioni iniziali possono aver conseguenze negative STINCHCOMBE (1965) e la *liability of newness*. L'ambiente può essere passivo: « *resource dependent perspective* » (PFEFFER & SALANCIK, 1978) e avere un influsso « reattivo » nel confronto dell'organizzazione che cerca di controllare le risorse. Può avere un ruolo attivo come nella « *Population ecology of organizations* » (HANNAN & FREEMAN, 1977, CAROLL & HANNAN, 2001).

3) L'approccio processuale

« ... *the origin of entrepreneurial activity lies at the nexus of opportunity and individual differences* » (VENKATARAMAN, 1997, 123). Nel cuore dell'impresa e alle radici della sua essenza c'è un progetto produttivo "un progetto di creazione di valore" che è nella stessa natura dell'atto imprenditoriale e dell'azione organizzativa. La nozione di progetto influisce la lettura dei dinamismi della creazione d'impresa che appare come l'organizzazione collettiva di una capacità di creare valore (*in a broad sense*). L'imprenditorialità è un'azione collettiva di imprenditori e di altri *stakeholders* : « *New organizations take shape from (...) collective knowledge and experience of a founding team and its advisors and investors* » et « *le phénomène organisation apparaît (...) comme le résultat contingent et toujours provisoire de la construction d'un ordre local* » (FRIEDBERG, 1993, 11)

Quando si definisce l'impresa come un progetto comune si traslascia l'organizzazione e ci si rivolge al processo dell'azione collettiva attraverso il quale si concretizza l'azione imprenditoriale (*framing* e *organizing*). L'unità d'analisi adeguata Il fenomeno imprenditoriale non è più l'individuo, né l'impresa, è il processo.

▪ L'evoluzione del campo

L'interesse per la creazione di nuove organizzazioni è diventato universale in particolare perché è stato riconosciuto il ruolo della creazione d'impresa nella creazione di posti di lavoro e il suo contributo all'innovazione e al rinnovo economico. L'interesse suscitato dall'*entrepreneurship* è senza precedente e le principali innovazioni in questo campo sono rappresentate da:

- La complessità del fenomeno: la realtà imprenditoriale diventa « plurima » con molteplici modalità di creazione. Il "modello imprenditoriale" è in espansione sul piano societale con la diffusione di una nuova « mentalità », lo "spirito d'impresa" sia al livello individuale (imprenditore di se-stesso, aumento dell'*entrepreneurship* femminile) che al livello organizzativo (*intrapreneurship*).
- L'emergenza nel corso di questi ultimi anni di molteplici forme di finanziamento delle iniziative economiche (e delle afferenti ricerche accademiche in argomento)
- L'*intreprenurship* o *entrepreneurship* all'interno delle grandi società.

- L'*entrepreneurship* al femminile che occupa un posto particolare anche in collegamento con l'atteggiamento verso la crescita e « *life style entrepreneur* »²;
- Inizialmente focalizzato sulla creazione *ex-nihilo* di un'impresa da una persona fisica l'*entrepreneurship* sta decollando verso altre razionalità imprenditoriali: spinoff, riprese, cambiamenti generazionali, successioni, ecc.;
- L'insegnamento dell'*entrepreneurship* è l'argomento di studio che conosce il più forte sviluppo nelle scuole e università di tutto il mondo.

▪ Sintesi del quadro teorico dell'*entrepreneurship*

TEORIE E IL LORO CONTRIBUTO ALLA COMPrensIONE DEL FENOMENO

CADRE	THEORIE	CONTRIBUTION
1) PROCESSO IMPRENDITORIALE	<u>Transaction cost theory</u>	Mercato, gerarchia e integrazione
	Scuola austriaca KIRZNER	Vigilanza (<i>alertness</i>) Sapere
	Teorie evoluzioniste	Evoluzione incrementale
	Teoria behaviorale della firma	<i>Stakeholders</i> , "satisficing", avversione per l'incertezza e il rischio
	Apprendimento organizzazionale	Apprendimento in simple loop e double loop
	Teoria della complessità	Chaos, Improvvisazione, auto-organizzazione, strategie emergenti, <i>attracteurs étranges</i>
	Teoria dei giochi	
	Teoria finanziaria Teoria delle opzioni	
2) IMPRENDITORE	<u>Teoria dell'agenzia</u>	Relazioni principal-agent
	<u>Giustizia procedurale</u>	Percezione della giustizia
	Potere	Self-interest e origini del

² HENRICKS (2002) *Not just a living, a business that gives you life*, Perseus Books

		potere
	Scelte strategiche	Locus della scelta organizzazionale: obiettivi & campo Decisioni fondatrici <i>Garbage can model</i>
	Psicologia, psicologia cognitiva	<i>Locus of control</i> <i>Need for Achievement</i> Bias e euristica
	Apprendimento <i>Commitment</i>	

3) AMBIENTE	Ecologia delle popolazioni (Hannan & Freeman, Liability of newness (Stinchcombe, 1965)	Condizioni ambientali, adattamento Selezione e inerzia strutturale
	<i>Social Embeddedness</i> Granovetter Reti	Ambiente Capitale sociale Fiducia
	<i>Social Exchange theory</i>	
	Teoria della contingenza	Ambiente e variazione della performance
	<i>OR Opportunity recognition</i>	
4) RISORSE	<i>Resource-based theory</i> e <i>Knowledge-based view</i>	<i>Core competencies</i>
	Teoria dell'innovazione	Innovation (Schumpeter, 1936)
	Cicli di vita <i>Teorie del Punctuated equilibrium</i>	Dichotomic innovation radicale/innovation Incrementale

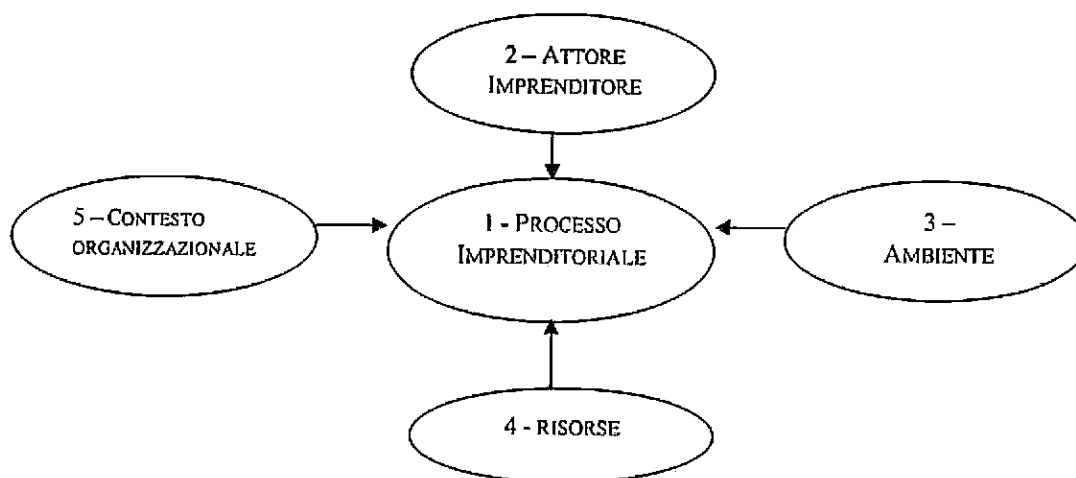
Creazione d'impresa, approccio dal processo : il passaggio dal sapere (al commitment) nell'azione (Capitolo 5)

Noi partiamo dall'idea che l'entepreneurship non è uno stato : siamo in presenza di un processo dinamico (orientato verso il futuro) interattivo e iterativo, euristico, finalizzato (intorno ad una visione), aperto, creatore di valore. E' un processo organizzativo, di apprendimento ed emergente. La complessità del fenomeno analizzato conduce ad una varietà di logiche investigative. Ad ogni livello corrisponde un approccio sensibilmente diverso dello svolgimento del processo imprenditoriale. L'analisi mette in luce la coesistenza di più processi imprenditoriali mossi da diversi fattori in interazione complessa. Il fenomeno si svolge all'incrocio di due grandi fasce di fattori e/o "predictors" che corrispondono a due interpretazioni del processo: economico e non-economico, tra creazione di ricchezza e creazione di valore.

▪ Delimitazione del campo di ricerca

La creazione di una nuova organizzazione è un fenomeno multi-dimensionale e « .. each variable describes only a single dimension of the phenomenon and cannot be taken alone » (GARTNER, 1985, 697).

ARTICOLAZIONE DEI QUADRI IN INTERAZIONE
(D'APRES GARTNER, 1985, MORRIS & AL. 2002)



A partire da quadri concettuali delimitati, si può precisare una definizione:
L'imprenditorialità è un processo costituito dall'interazione di individui (imprenditori e non) e di risorse, in un ambiente (opportunità e minacce) e un contesto organizzazionale, che produce un concetto di creazione di valore (e valori).

Il concetto di creazione di valore più spesso interpellato è la nascita di una nuova organizzazione ed è quello che scegliamo per la presente ricerca.

▪ **Analisi dei processi imprenditoriali**

Ogni modalità o manifestazione imprenditoriale può essere studiata a partire dal suo processo che presenta il vantaggio di possedere una struttura «modellizzabile» composta di sequenze, di attività, di soglie e di commitment.

1) **Il processo imprenditoriale (*integrative framework*)** che rimane la principale griglia di lettura e di analisi. È un processo di organizzazione, di apprendimento, di creazione di valore emergente:

→ **Un processo di organizzazione**

ORGANIZING	=	SCANNING	→	FRAMING	→	DECISION MAKING	→	TAKE OFF
------------	---	----------	---	---------	---	-----------------	---	----------

Scanning, la ricerca (d'informazioni) sulle opportunità e le risorse necessarie per sfruttarle; *framing* la loro trasformazione in *knowledge* esteso a tutti gli stakeholder e in visione di strutture che permettono le prese di decisione (*decision making*) e sbocca sul decollo di una nuova organizzazione (*take off*). La tappa di «*framing*» o «messa in forma» rappresenta il passaggio dalla «**visione dell'organizzazione all'organizzazione della visione**» (BLOOMFIELD & al. 1997)

→ **Un processo di apprendimento**

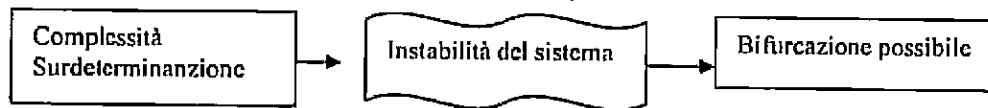
Creare un'impresa è innanzi tutto far scaturire un meccanismo, una «danza generativa», (*generative dance*) tra conoscenza e azione, tra conoscenza e organizzazione. «*We hold that knowledge is a tool of knowing, that knowing is an aspect of our interaction with the social and physical world, and that the interplay of knowledge and knowing can generate new knowledge and new knowing*» (COOK & BROWN, 1999) La sistemazione dei comportamenti degli attori passa da un processo di apprendimento, e cioè la convergenza delle intenzioni, l'acquisizione e la creazione di conoscenze utili e necessarie per rendere le azioni mutuamente coerenti (DIBIAGGIO, 1999)

→ Un processo di creazione di valore



→ Un processo emergente

L'organizzazione crea un ordine temporaneo a partire dal caos (*Organization creates temporary order out of chaos*).

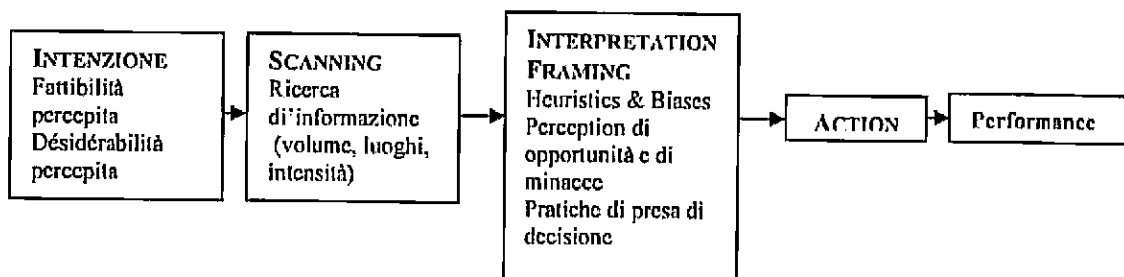


Il sistema si stabilizza in una prima zona di coerenza una "fenêtre de déclenchement"

2) Gli attori

Il secondo elemento sono **gli individui**, imprenditori e non imprenditori, i « soggetti umani e sociali » che portano i progetti, gli attori strategici che partecipano al processo della creazione d'impresa. Incidono sul processo le diverse tipologie di attori e della loro logica di creazione, i modelli economici e l'approccio: *resource demand* (lato imprenditore) o *resource supply* (lato investitore per esempio). Con conseguenti processi diversi secondo:

- Le caratteristiche personali degli attori, imprenditori e investitori
- Secondo il tipo di imprenditore e la logica di creazione
- Il tipo di attore e atteggiamento verso la crescita economica
- Presentano un interesse particolare i modelli basati sull'intenzione :



3) Le risorse rivestono un'importanza primordiale: rappresentano l'articolazione di base della creazione d'impresa con i processi di scambio e di commitment di risorse e il posto molto importante dei processi d'acquisto, di

condivisione e di sfruttamento delle conoscenze, del capitale sociale e delle risorse finanziarie.

Le risorse rappresentano il tema centrale dell'entrepreneurship definito come la ricerca, la selezione, la trattativa e l'attrazione di risorse, la loro combinazione e la loro utilizzazione nell'ambito del « *business models* ».

L'attività imprenditoriale è fortemente influenzata dalla percezione della ricchezza in risorse dell'ambiente e dalla consapevolezza che i *decision-makers* hanno la loro efficacia nell'acquisizione di queste risorse (BROWN & KIRCHHOFF, 1997)

4) L'ambiente

Degli individui dunque, delle risorse, in un ambiente. L'approccio del processo secondo l'ambiente porta ad esaminare l'impatto delle condizioni iniziali e dei processi di riconoscimento delle opportunità.

I processi sono diversi secondo:

- Le condizioni generali, *contextual factors*
- Le opportunità

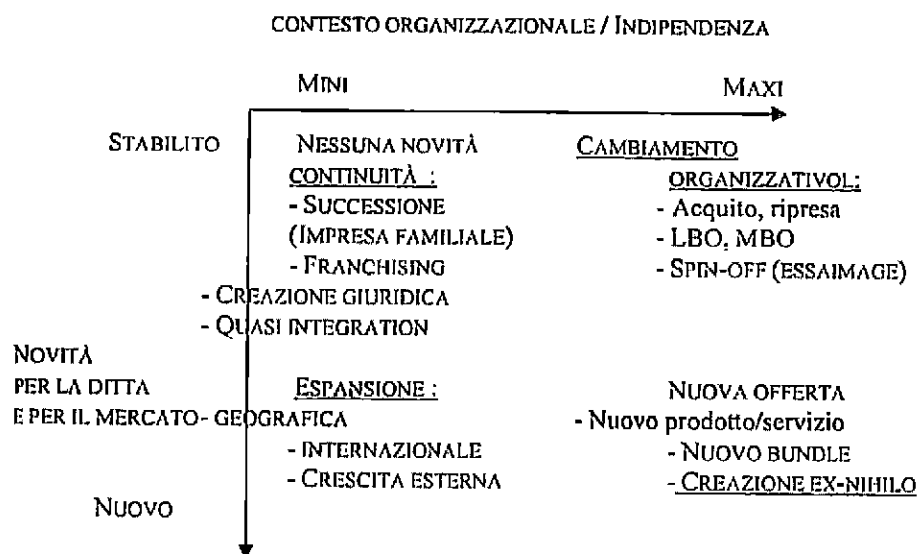
5) Il concetto o *business model*

Gli elementi di cui sopra sono ovviamente legati al tipo di concetto o business model messo in atto nel processo

6) e questo in un **contesto organizzazionale** : tipi di organizzazione, tappe dello sviluppo, quadro giuridico e imprenditoriale associato che dipende da

- Statuto e attività
- Di molteplici categorie : « buyouts » o *Management Buy Out* ; « *corporate venturing* » ; franchising e imprese familiari o molto piccole

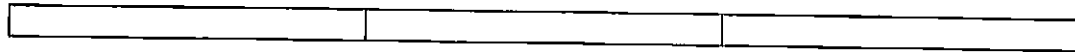
Novità delle attività economiche e contesto organizzazionale secondo BRUYAT, 1994, DAVIDSSON, 2003



7) Hanno un posto particolare nel processo il *commitment* delle risorse finanziarie

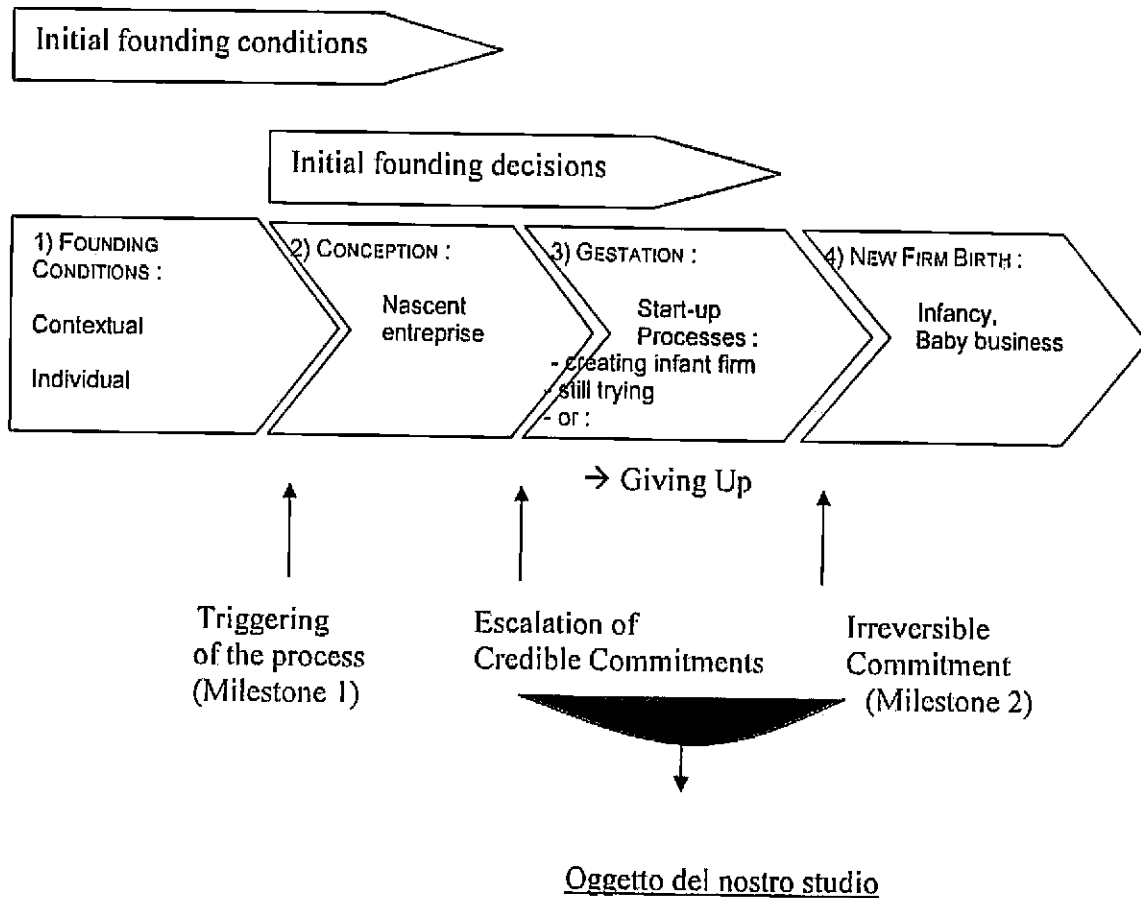
LE SEQUENZE DI CREAZIONE DI UNA NUOVA ORGANIZZAZIONE E I MODELI DI FINANZIAMENTO ASSOCIATI :

SEQUENZE	AUTORE DELLA DEFINIZIONE	MODALITÀ DI FINANZIAMENTO
EMERGENZA DELL'ORGANIZZAZIONE / PROGETTO D'IMPRESA	Gartner & al., 1992 Gartner 1985, Weick	Pochi capitali necessari O « <i>bootstrapping</i> »
PRE-ORGANISATION	Katz & Gartner	<i>Pre-seed finding</i> <i>Love money</i> , Sovvenzioni e finanziamenti agevolati dello Stato
ORGANISATION <i>IN VITRO</i> "SEED STAGE",	Hansen & Wartman	<i>Seed capital</i> , Investitori informali
PRE-LAUNCH, PRE-CREATION	Gartner	Finanziamento di lancio
GESTATION	Reynolds & Miller	Financement di inizio
START-UP	Van de Ven, Angt & Poole Vesper	First-stage financing Star-up financing o "serie A" round of investment



Processi e *drivers* della creazione d'impresa

SINTESI DEL PROCESSO DI CREAZIONE D'IMPRESA



▪ I drivers :

La radice del valore : il processo analizzato è un processo di organizzazione (*organizing*), di apprendimento (*learning*) e intenzionale.

Il progetto imprenditoriale corrisponde alla messa in comune di intenzioni di creazione di valore, espresse tramite la comunicazione e lo scambio di sapere. Gli accordi tra attori che si svolgono nell'ambito dello scambio di informazioni, di presa di rischio, di creazione collettiva di conoscenza e della visione condivisa di un progetto di creazione di valori.

Il valore del processo imprenditoriale risiede nella capacità di creare del valore durevole con l'attuazione di una visione e delle strategie che implica.

Proposta 1 : Perché possa scaturire il processo imprenditoriale, gli attori devono avere la capacità di stabilire una comunicazione sul valore del progetto: il processo inizia all'incontro tra intenzione di intraprendere e di opportunità d'impresa, incontro che mette in moto un'interazione creatrice di conoscenze e di valore e valori.

Sono i saperi e le competenze per trasformarlo in azione (attraverso una *business idea* poi di un concetto, di una visione e di strategie) che sono all'origine del processo imprenditoriale, che ne sono il motore. La ditta « processore di conoscenze » rappresenta una funzione vitale : la capacità di « catturare » risorse rare che sono le conoscenze degli attori e trasformarle in un'unica risorsa per l'impresa.

Proposta 2 : Il processo imprenditoriale si nutre di rappresentazioni comuni grazie alla comunicazione. Rappresentazioni nel senso di knowledge, interpretazioni, sapere che sono scambiati e condivisi quando si stabilisce una relazione di fiducia sulla base della percezione della giustizia procedurale.

Lo sviluppo di una struttura collettiva di relazioni e di interazioni : il ruolo del *commitment*

Le strategie di sviluppo del progetto imprenditoriale implicano serie di attività e di decisioni. Il momento il più importante è quello in cui gli attori incominciano ad investire tempo e risorse nel processo.

Come emerge una struttura collettiva ? Diversi approcci storici, organizzativi (BRASSE, 1995, KATZ & KAHN, 1978, SCHNEIDER, 1987, WATSON, 1982, WEICK, 1979), sociologici (GIDDENS, 1979, 1993, PARSON 1937, 1951), socio-psicologici (ALLPORT, 1924, 1967) suggeriscono che i comportamenti collettivi devono essere studiati come dei sistemi d'interazione (GIDDENS, 1993). L'unità elementare di analisi è allora l'atto comportamentale dell'individuo (*individual behavioral act*). Questa azione è influenzata da molteplici fattori situazionali o contestuali. Sono le interazioni e le loro dinamiche che permettono di dare un senso alle forme che risultano (MORGENSON, 1999)

Le strategie di cooperazione sono basate sullo scambio di « impegni » « *cooperative strategies rest on 'the exchange of commitments.'* » (BLANKENBURG HOLM et al., 1999). Gli « atti » d'impegno legano gli attori :

ogni *commitment* subisce l'influenza della percezione del *commitment* dell'altro attore. L'impegno è dimostrato da un "pegno" o « *hostage* » secondo Williamson, un *commitment* credibile incita l'altro attore a prendere anche lui un impegno credibile e così via.

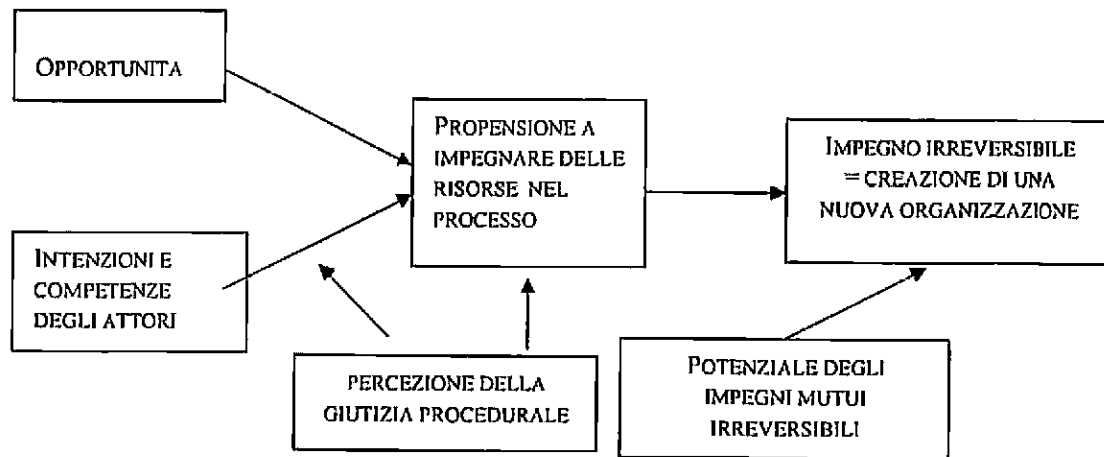
La costruzione di una nuova organizzazione può essere chiarita dal modello che descrive un ciclo di rinforzo che aumenta il livello del *commitment* tra le parti. E' un *commitment* mutuo coerente con la Social Exchange Theory (SET) (BLAU, 1964, EMERSON, 1972, HOMANS, 1958, THIBAUT & KELLEY, 1959). Gli attori valutano le loro relazioni in termini di costi e ricompense (*costs and rewards*).

Il processo di scambio presenta due aspetti : un aspetto sociale e un aspetto economico. Nell'approccio sociale, lo scambio avviene nel quadro d'interazioni (*Social Exchange Theory*) e di « *fair exchange protocols* » (*Equity theory*). Nell'approccio economico, lo scambio è una transazione fondata su motivi razionali (*Transaction Cost Theory*) e « *rational exchange protocols* » (SYVERSON). In tutti i due casi, la moneta (*currency*) dello scambio sono le risorse e l'atto di scambio è un *commitment*. La dimensione mutualità o reciprocità è importante perché la relazione costruita rappresenta allora un forte potenziale di creazione di valore per tutti gli attori "*committed*".

Proposta 3: Il successo del processo imprenditoriale dipende del *commitment* credibile di risorse. L'organizzazione incomincia ad esistere quando i *commitments* diventano irreversibili, e cioè quando la rinuncia al progetto comporta dei costi.

In riassunto : Consideriamo che i *drivers* del processo imprenditoriale sono : le competenze personali e le intenzioni degli attori, il *knowledge* (nel significato di rappresentazione, strutture e sapere) e l'impegno credibile di risorse (*commitment*). Le competenze e le rappresentazioni strutturano le disposizioni favorevoli alla ricerca di opportunità, all'impegno e al conseguimento del progetto imprenditoriale. L'unità elementare di analisi è l'atto individuale (*individual behavioral act*) e in modo particolare le modalità di *commitment* e *un-commitment*.

MODELLO DI PROCESSO DI CREAZIONE D'IMPRESA : LA DINAMICA DEL COMMITMENT



Proposta 1 ----- Proposta 2 ----- Proposta 3

Terza parte

METODOLOGIA

I metodi di ricerca in imprenditorialità

*"The field of entrepreneurship was described in 1983 as an "intellectual onion" :
"You peel it back layer by layer and when you get to the center,
there is nothing there, but you are crying"
H. Stevenson, Harvard, 2000*

Dalla fine degli anni 80 (e da LOW & MAC MILLAN, 1988) il cuore della controversia è la legittimità dell'*entrepreneurship* come campo di ricerca e sul suo contributo alle pratiche imprenditoriali.

Perché un campo delle scienze sociali sia utile, deve possedere un quadro concettuale che porge spiegazioni e previsioni su una serie di fenomeni empirici che non siano né spiegati né previsti dal quadro concettuale di altri campi.

Un tale quadro è tuttora mancante per il fenomeno che c'interessa e l'*entrepreneurship* si mostra oggi ancora come " ... a broad label under which a hodgepodge of research is housed » (SHANE & VENKATARAMAN, 2000)

La domanda è: come si può "operazionalizzare" un costrutto se non è definito (GARTNER, 1985)

L'assenza di una definizione unica o al meno di un paradigma comune lascia la strada libera a tanti approcci diversi, tanti quanti ci sono definizioni dell'*entrepreneurship*.

I DIVERSI APPROCCI DELLA RICERCA SECONDO LA DEFINIZIONE SCELTA,
da Per DAVIDSSON & al., 2003

DEFINIZIONE DELL'ENTREPRENEURSHIP	RUOLO DELLA RICERCA	AUTORI
La creazione di nuove organizzazioni	<i>Come emergono le organizzazioni e in particolare che cosa fanno gli individui ?</i>	GARTNER (1988)
La creazione di nuove imprese	<i>Spiegare e facilitare il ruolo</i>	LOW & MACMILLAN (1988)

	<i>delle nuove imprese nel progresso economico</i>	
Il processo di ricerca di opportunità da parte di individui – soli o in organizzazioni – indipendentemente dalle risorse controllate	<i>Studio del processo della ricerca di opportunità da un punto di vista comportamentalista</i>	STEVENSON & JARILLO, (1990) STEVENSON & GUMPER, (1985) STEVENSON & SAILMAN, (1986)
La scoperta e lo sfruttamento di opportunità per la creazione di ricchezza	<i>Capire come le opportunità sono scoperte, create e sfruttate, da chi e con quali conseguenze</i>	VENKATAMARAN, (1997), SHANE & VENKATAMARAN (2000)

▪ I principali temi di ricerca in entrepreneurship

- La creazione di nuove organizzazioni (GARTNER, 1988) ;
- l'imprenditorialità come processo (BYGRAVE & HOFER, 1991) ;
- la combinazione di nuovi beni e servizi sotto la forma di « creazione distruttiva » (SCHUMPETER) ;
- l'identificazione, la valutazione e lo sfruttamento di opportunità (SHANE & VENKATAMARAN, 2000).

La creazione ha un posto centrale nella ricerca ma ci sono anche altri temi e soggetti di riflessione all'incrocio di diverse discipline.

▪ I procedimenti scientifici

La prima idea sarebbe di applicare alle piccole organizzazioni imprenditoriali i metodi e gli "utensili" del management ma « .. if we take out our large firm administrative management toolkit and apply it to the entrepreneurial firm there is a major risk of being inappropriate » (MICHAEL, STOREY & THOMAS, 2002, 52).

(metafora del fiume)

« The challenge of research on new organizations is to move toward studying organizations-in-creation, not just retrospectively studying organizations that exist » (ALDRICH, ROSEN & WOODWARD, 1986, 1987, in KATZ & GARTNER, 1988)

Le attività di creazione di nuove organizzazioni non hanno ricevuto tutta l'attenzione che meritava da parte dei ricercatori per diverse ragioni, una di quelle è la difficoltà di ottenere *a posteriori* da parte degli attori impegnati nel processo una descrizione delle attività o sequenze di attività passate. Gli imprenditori che sono riusciti a sormontare tutti gli ostacoli sono immersi nella gestione di problemi quotidiani (come in uno stagno con alligatori, come si fa a chiedere loro come hanno fatto a caderci dentro?).

Il ruolo importante dell'*entrepreneurship* nella creazione di ricchezza e di posti di lavoro è ormai riconosciuto, però la disciplina esce difficilmente dall'*arrière plan* del management e dei suoi *tools*.

Eppure le prove sono numerose dell'importanza dell'*imprinting* della struttura iniziale sullo sviluppo successivo delle organizzazioni. (BARNEY, 1986, GREINER, 1972)

La ricerca in management sarebbe arricchita dalla presa in considerazione degli studi delle organizzazioni emergenti che hanno dimostrato l'utilità di metodi di ricerca atipici in alternativa al classico mix qualitativo-quantitativo.

▪ I metodi atipici della ricerca

La ricerca « atipica » in imprenditorialità questiona il principio dell'evidenza o la « seduzione dell'evidente » (DECLERK & al. ,1997) con l'inserzione nelle analisi della natura proteiforma del rischio, dell'incertezza e prendendo in conto la dualità delle attività da intraprendere :

"The researcher in entrepreneurship is studying the mutant, not the main species. Studying the mutant involves careful attention to precisely the nature and source of the differences. It also requires observation of how those differences affect multiple measures of outcomes" (STEVENSON & HARMELING, 1990)

Desreumaux c'invita alla combinazione di approcci (razionali ed euristici) perché i metodi analitici sono preziosi nella strutturazione di problemi ma giovano dell'intuito e dei campi inerenti alla creatività imprenditoriale:

"Pour certains les méthodes mathématiques, statistiques, informatisées, présentent par leur nature même l'inconvénient de gêner l'usage créatif des idées et des théories qu'un groupe de décideurs a pu accumuler avec l'expérience ... » (DESREUMAUX, 1993)

DESIGN DI RICERCA

*« Both the optimist and the pessimist contribute to successful inventions.
The optimist invents the airplane; the pessimist, the parachute »
(Old adage about invention)*

Le nostre prime investigazioni hanno portato sulle teorie in grado di dare delle risposte ai « perché » e ai « come » dell'esistenza delle organizzazioni. Ci ha consentito di porre in luce i referenti fondamentali e le principali dimensioni teoriche del fenomeno della creazione e del finanziamento delle nuove organizzazioni.

A partire da questi elementi abbiamo elaborato uno schema concettuale che abbiamo utilizzato per la ricerca empirica. Questo schema è emerso all'occasione di continui andate-ritorno tra il terreno, la riflessione sulle idee che ispirava e la letteratura corrispondente.

Si inserisce nella continuità di lavori anteriori e propone interpretazioni, nuove formulazioni e la prospettiva dell'elaborazione di nuovi concetti.

Si articola sulla base di **tre proposte** (o domande):

- Perché possa scaturire il processo imprenditoriale, gli attori devono avere la capacità di stabilire una comunicazione sul valore del progetto: il processo inizia all'incontro tra intenzione di intraprendere e di opportunità d'intrapresa, incontro che mette in moto un'interazione creatrice di conoscenze e di valore (e valori).
- Il processo imprenditoriale si nutre di rappresentazioni comuni grazie alla comunicazione. Rappresentazioni nel senso di *knowledge*, interpretazioni, sapere che sono scambiati e condivisi quando si stabilisce una relazione di fiducia sulla base della percezione della giustizia procedurale.
- Il successo del processo imprenditoriale dipende del *commitment* credibile di risorse. L'organizzazione incomincia ad esistere quando i *commitments* diventano irreversibili, e cioè quando la rinuncia al progetto comporta dei costi.

Abbiamo considerato che le **variabili** più importanti del processo imprenditoriale fossero : le competenze personali e le intenzioni degli attori, il *knowledge* (nel significato di rappresentazione, strutture e sapere) e l'impegno credibile di risorse (*commitment*).

La terza dimensione del nostro protocollo di ricerca è l'**unità d'analisi**. E' una scelta fondamentale perché delimita « *l'espace à l'intérieur duquel la problématique porte et sur lequel la méthodologie se déploie* » (WACHEUX, 1996). L'unità elementare di analisi che è emersa è l'atto individuale (*individual behavioral act*) e in modo particolare le modalità di *commitment e un-commitment*.

▪ *Grounded theory*

Il design de ricerca è quello dei casi multipli e *grounded theory*. La ricerca usa diversi livelli di analisi: 1) l'impresa in processo di creazione, 2) i suoi dirigenti, 3) gli investitori, 4) il processo imprenditoriale.

Il campione di casi è stato costituito progressivamente per iterazioni successive. Le scelte sono state guidate dall'osservazione sul terreno e dall'elaborazione progressiva dei concetti teorici. Un *embedded design* è complesso ma ha consentito l'induzione di modelli più ricchi e fidabili (YIN, 1984).

Il processo di *grounded theory building*

È direttamente ispirato da EISENHARDT, 1989 e ha seguito le tappe raccomandate:

1) Definizione a partire dalla letteratura

2) Selezione dei casi (*choix raisonné*) sulla base di due principali criteri: processo di creazione in corso o finito da poco e possibilità di accedere ad informazioni centrali essendo presente nel momento in cui avvengono eventi importanti e infine configurazioni diverse. In conformità con la necessità di scegliere casi "teoricamente utili" giacché «... *theory-building research relies on theoretical sampling* » (EISENHARDT, 1989). A partire da numerosi casi incontrati (*data base* di 35 casi circa) sono stati selezionati quelli più rappresentativi della varietà di ambienti e di profili. Seguendo il criterio della varietà e della rappresentatività teorica, i casi selezionati appartengono a settori diversi e le imprese sono di piccola dimensione perché i fenomeni siano più accessibili e lisi bili.

3) La scelta del metodo di raccolta dei dati e l'uso del *multiple data collection* – la ricerca integra informazioni retrospettive, dati registrati in tempo reale e informazioni su situazioni vissute in prima persona perché «... *the combinaison of data types can be highly synergistic* » (EISENHARDT, 1989, 538)

4) Sono stati compiuti continue iterazioni tra terreno e analisi opportunistica dei dati

5) Le informazioni raccolte sono state organizzate in racconto cronologico

6) Quando tutti i casi sono stati completati si è ricercato la presenza di costrutti comuni e di tematiche identiche. I casi sono stati paragonati tra loro con l'ausilio di tabelle (una tabella per ogni concetto, paragone tra le categorie e controllo delle relazioni generatrici delle proposte)

7) Le andate-ritorno tra concetti emergenti, il terreno e dati analizzati (« *slices of datas* », GLASER & STRAUSS, 1967, 65) sono continuati fino a quando nuovi dati non hanno più dato nuovi risultati (saturazione)

8) L'ultima tappa del processo è il paragone degli elementi teorici emergenti con la letteratura esistente.

▪ **Provenienza dei dati**

1) Dati qualitativi e quantitativi raccolti all'occasione d'interviste;

2) Osservazione dei processi in tempo reale;

3) Dati quantitativi secondari ;

4) Documentazione varia

5) Appunti, giornali, archivi personali;

6) Osservazione partecipante.

I dati provengono maggiormente dalle interviste semi-strutturate. Grazie a due questionari (**Questionnaires 1 et 2 en annexe**)

Le interviste si sono svolte su un periodo di 18 mesi, tra dicembre 2001 e luglio 2003.

Analisi dei dati

All'inizio della nostra ricerca, il nostro obiettivo era di capire il motivo per il quale, nello stesso ambiente e indipendentemente della qualità del progetto e della perizia dei *decision-makers*, alcuni progetti imprenditoriali ottengono finanziamenti, si sviluppano, e hanno successo e altri non ci arrivano mai.

Lo scopo era di mettere in luce le interazioni e le relazioni tra gli attori strategici e d'altronde sul momento in cui un'organizzazione incomincia ad esistere. Il percorso prevedeva di interrogarsi sui criteri decisionali e le variabili del processo della creazione di una nuova organizzazione e in modo particolare sui fattori determinanti che davano impulso al processo. D'altronde si trattava di ricercare il momento in cui l'organizzazione incominciava ad esistere per gli attori (poiché non corrisponde per forza al momento in cui incomincia ad esistere ufficialmente nei registri).

Per dare una risposta al "perché" e vale a dire il risultato delle interazioni, la nascita di una nuova organizzazione, si deve soddisfare una tappa intermedia: la descrizione del processo che porta una nuova organizzazione alla vita, e dunque bisogna risponde ai "come". Ci sono di conseguenza due principali domande:

1) Nelle variabili che partecipano all'evoluzione del processo di creazione di una nuova impresa, organizzazione, quali sono i **fattori determinanti** ?

2) A partire da **quando** si può dire che un'organizzazione esiste ?

Ci siamo riferiti ad un'ampia panoramica delle teorie dell'organizzazione e della letteratura sulla creazione d'impresa. Abbiamo delimitato un primo quadro teorico che integra spiegazioni economiche e spiegazioni sociali. I fattori determinanti che sono così apparsi sono:

- Le competenze personali e le intenzioni degli attori (applicati alle opportunità che si presentano in un contesto)
- Il *knowledge* nel senso di rappresentazione e sapere
- E l'impegno credibile di risorse (*commitment*).

L'unità elementare di analisi si è avverata l'atto comportamentale degli individui (*individual behavioral act*), con particolare riguardo alle modalità del *commitment*

I casi

Ogni caso è stato analizzato individualmente e poi paragonando i casi tra di loro. Per ogni caso le informazioni sono state trascritte sotto la forma di un racconto del processo imprenditoriale mettendo in luce le tappe e i risultati. L'analisi e la raccolta dei dati sono state continue durante tutto il periodo, in modo iterativo man mano che il modello prendeva forma. Quando tutti i casi sono stati completati si è proceduto ad una analisi *cross-cases*. Sono stati utilizzati i metodi suggeriti da MILES & HUBERMAN (1984) e EISENHART (1989). Abbiamo ricercato la presenza di concetti e temi comuni ai diversi casi. Abbiamo poi paragonato i casi tra di loro con l'aiuto di tabelle :

TABELLA 1 – DESCRITTIVO DEI CASI E DELLA RACCOLTA DEI DATI

ORGANIZZAZIONE	SETTORE	LIVELLO	RACCOLTA DEI DATI
CASO 1 MEDISERVICE	Servizi nel campo medicale	Gestazione	Inizialmente interviste, poi partecipazione alle riunioni e osservazione partecipante. Interviste dei consulenti giuridici, finanziari Presentazione test ad un centro di aiuto alla creazione d'impresa Collaborazione alla definizione del nome e protezione marchio
CASO 2 CATERING.COM	Commercio elettronico, <i>catering</i>	Crisi di crescita	Interviste con il dirigente e seguito
CASO 3 INDUSTRIE	PMI, produzione e distribuzione di materiali di protezione e di sicurezza	Introduzione sul secondo mercato francese	Interviste con il dirigente. Survey stampa e informazioni al livello locale (25 anni) e studio archivi
CASO 4 CENTRE MEDICAL	Centro medicale	Ripresa di un ramo di attività	Interviste con gli attori della ripresa Studio pratica giuridica, intervista avvocato Studio archivi, progetti e

			corrispondenze intercourse
--	--	--	----------------------------

TABELLA 1 – DESCRITTIVO CASI E RACCOLTA DATI (SEGUE)

CASO 5 ANTIQUES.COM	Commercio elettronico antiquariato	<i>Startup</i>	Interviste e informazioni pubbliche
CASO 6 SICILY	Cavi e rete	IPO fallita	E' sparita fine 2002 Interviste e ricerca presso attori locali (ente sviluppo, università, camera di commercio)
CASO 6 BIS SICILY	Cavi (produzione)	<i>Start-up</i>	Interviste
CASO 7 CONSEIL INFORMATIQUE	Consulenza informatica	<i>Seed</i>	Interviste fondatori
CASO 8 FINANCES	Ingeneria finanziaria	Fallimento	Osservazione partecipante all'interno del Consiglio di amministrazione durante cinque anni
CASO 9 RESTAURANT	Ristorazione di lusso	Maturità/declino	Partecipazione e osservazione della creazione di 3 unità (2 ristoranti e un piano bar)
CASO 10 ASSOCIATION	Organizzazione senza scopo di lucro	Costituita per una missione	Fondatore e capo missione di una diecina di interventi umanitari, politici e commerciali in Medio Oriente

L'analisi dei processi, le interviste e le interazioni con gli attori coinvolti hanno messo in luce un tema ricorrente e "federateur", una logica fondamentale che è sotto inteso nello svolgimento del processo imprenditoriale : questo tema è il commitment.

- **La dinamica del commitment**

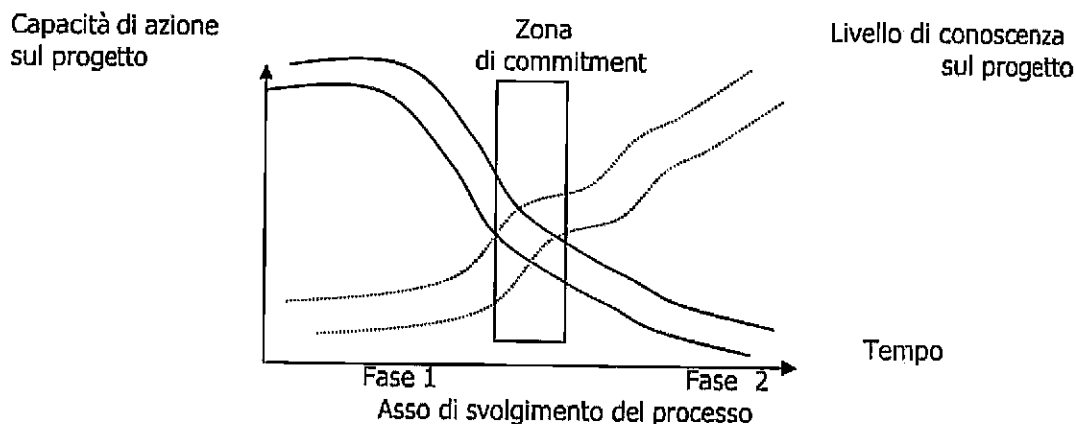
Il processo imprenditoriale è portato da una dialettica - acquisizione di conoscenze / azione - che si inserisce nella temporalità. Le modalità della « conversazione con la situazione» (D. A. SCHÖN, 1983, 176) evolvono con

l'andare avanti del progetto e del processo di rappresentazione. Gli attori "co-costruiscono" il problema e le risposte man mano dell'evoluzione: « *la conception est une heuristique ouverte qui met aux prises d'une part des individus tendus vers des finalités, projetant des valeurs et des représentations, et, d'autre part un contexte physique et social transformé par l'intervention mais qui « répond » « surprend » et transforme en retour la trajectoire du concepteur* » (MIDLER, 1995)

I gradi di libertà e disponibilità si riducono ogni volta che sono compiute delle scelte e che sono prese delle decisioni. La situazione cambia a causa dell'irreversibilità indotta dal processo.

Gestire l'evoluzione del processo significa articolare due fasi, per semplificare: una prima fase durante la quale « tutto è possibile » ma « non sappiamo niente »; una seconda fase nella quale « sappiamo tutto » ma sono state esaurite tutte le capacità d'azione. Difatti, le strategie d'anticipazione consistono nell'aumentare l'informazione e la conoscenza sul progetto prima che l'irreversibilità delle scelte impedisce di sfruttarle appieno. Anticipare la conoscenza sul progetto consente di approfittare di gradi di libertà e di sfruttare al massimo le opportunità. A questo punto si capisce l'importanza della comunicazione sul progetto e la capacità di mettere presto in sinergia conoscenze differenti per poter adottare, quanto prima nel processo, delle griglie di lettura comuni. Tra le due estremità – conoscenza zero e conoscenza totale e libertà massima e impegno irreversibile – si apre una finestra d'opportunità, una zona critica perché e su questa zona, e i comportamenti e le decisioni degli attori in quella finestra, che prende appoggio lo sviluppo del progetto e la sua evoluzione verso la realtà di una nuova organizzazione.

LA DINAMICA DELLA CONVERGENZA



Le decisioni vengono prese tra due limiti: il costo di attivazione del progetto e il costo di abbandono del progetto attivo.

Gli attori sono confrontati ad un dilemma tra cooperazione mutua e abbandono.

Come si strutturano le relazioni tra imprenditori ed investitori per massimizzare la cooperazione e ridurre al minimo i rischi di abbandono? Le esitazioni, gli impegni e disimpegno trovano uno schema esplicativo interessante nel Dilemma del Prigioniero « ... *entrepreneur-venture capitalist relationships are modeled more effectively as a Prisoner's Dilemma rather than as a principal-agent problem* » CABLE & SHANE (1997)

Non è facile modellizzare con questo o un altro sistema la situazione globale dell'emergenza di una nuova organizzazione. I modelli standard delle teorie - e delle teorie finanziarie in particolare - non prendono esplicitamente in considerazione il comportamento degli attori. Ma nella realtà, i processi di creazione e di valutazione si appoggiano nello stesso tempo su dei criteri obiettivi "classici" e sui giudizi, le esperienze e le preferenze degli attori. I criteri utilizzati nelle decisioni di creazione e di finanziamento delle nuove organizzazioni sono nello stesso tempo quantitativi e qualitativi, finanziarie, strategici e comportamentali. Queste decisioni sono interattive ed iterative. Le transazioni rappresentano un'alternanza di dialogo e di calcolo.

Risultati e discussione

Il primo risultato della ricerca è un quadro teorico emergente che mette **l'impegno/il commitment** all'incrocio delle riflessioni economiche e sociale in funzione di "principio organizzatore" della creazione d'impresa.

Abbiamo analizzato la letteratura che ci sembra la più adeguata per dare delle spiegazioni e dei quadri concettuali al fenomeno della nascita delle nuove organizzazioni. Abbiamo rilevato sia i contributi che le carenze. L'analisi di dieci casi selezionati ci ha dato la possibilità di porre luce sui fattori che danno impulso al processo imprenditoriale e sul momento in cui una nuova organizzazione incomincia ad esistere.

Il nostro contributo teorico porta sul processo di creazione di nuove organizzazioni e mette in rilievo il ruolo particolare e fondamentale (fondista) del *commitment*. La nostra ricerca ha portato anche sul tema dell'"*embeddedness*" dei comportamenti economici dimostrando fino a che punto le relazioni e le emozioni possono segnare le decisioni degli attori coinvolti nei processi imprenditoriali analizzati.

In questo campo, la nostra ricerca da un contributo alla « conversazione » in corso sulla *behavioral finance*, i cui concetti sono applicati qui alle decisioni degli investitori nei progetti di creazione d'impresa, e non come è generalmente il caso alle fluttuazioni delle quote della borsa.

Consideriamo che il modello caratteristico delle relazioni d'affari stilizzato dalla **relazione d'agenzia** è qui rimesso in questione dall'introduzione della **mutualità** che trasforma i ruoli di principale e di agente rendendoli instabile e scambiabili a secondo che vengono osservati dal lato di scambi di flussi di finanziari o di flussi di conoscenze. Si partecipa in tal modo alla letteratura che esplora i limiti della teoria dell'agenzia nei contesti in cui le relazioni principal-agent diventano sempre più complesse e segnate spesso dalla nozione di **equità**.

Contributo del concetto di commitment imprenditoriale

Il *commitment* ha un'importanza e un significato particolari al punto che appare come il « principio organizzatore » degli scambi che portano alla creazione delle nuove organizzazioni. Il *commitment* si trova all'origine di tutte le organizzazioni (che sia un'impresa o un matrimonio): l'organizzazione incomincia ad esistere

quanto l'impegno dei fondatori è stato provato, quando investor e investee prendono dei rischi. E questo può anche essere dimostrato dal contrario: se nessuno condivide un commitment per un'organizzazione, ella muore. E nelle fasi preliminari e precoci dell'esistenza di un'impresa il commitment è proporzionato ai rischi e dunque deve essere alto. Tanto più alto che, quando arrivano i problemi, solo un impegno forte consentirà di sormontarli.

Il modello che mette una luce interessante sul processo imprenditoriale è quello della dinamica del commitment. Questo modello permette di "catturare" le fasi precoci del processo. GLI ambienti, le modalità, i motori interni ed esterni sono molti e complessi ma il commitment appare a tutte le tappe del processo ed esso facilita i « ... *processus progressifs d'ajustement entre des objectifs « théoriques » et la volonté et la capacité des acteurs mobilisés* » (Callon & al. , 1995)

Il *commitment* può essere capito sia nel senso di "atteggiamento" che in quello di "azione". A seconda che si riferisce ad un "modo" di esistenza nel quale l'attore si sente impegnato, responsabile di quello che succede, legato all'avvenire dell'azione; oppure se si riferisce ad un "atto" con il quale l'attore si lega lui stesso e il suo futuro ad una forma di attività.

Il *commitment* come attitudine si riferisce all'implicazione, alla responsabilità e alla relazione con il futuro, nozioni che sono tutte tre strettamente collegate; l'implicazione rende possibile la responsabilità e la stessa definizione del *commitment* comporta l'apertura sul "divenire". L'attitudine di *commitment* è anticipatrice, mette il segno di una volontà negli eventi, dà loro umanità e annuncia un futuro legato a valori, senso, ideali.

Il *commitment* considerato come un "atto" non è altro che una decisione nel senso di decidere, legarsi se stesso, modificarsi in coerenza con un progetto. L'atto di *commitment* ha la densità di una presa di posizione, che in un momento determinato, lega l'attore ad un avvenire. Se l'attitudine di *commitment* può essere considerata come globale ma diffusa, l'atto di *commitment* è localizzato, preciso, traccia "un sentiero nel possibile", significa darsi la possibilità di influire il corso delle cose, aumentare le probabilità di arrivare all'obiettivo fissato. Anticipa con una decisione che è una sintesi, che "strappa" l'attore alla propria dispersione.

Nel caso del processo imprenditoriale sono gli "atti di *commitment*" (*commitment to a course of action*) o « commitment strategico » che legano gli attori e l'organizzazione per il futuro. Quando gli atti sono delle interazioni, il *commitment* significa che le parti all'accordo stringono i loro legami con azioni e caratteristiche.

L'impegno significa che gli attori restringono intenzionalmente le loro opzioni per le loro azioni future. Questo rendendo le opzioni alternative costose oppure facendo degli investimenti specifici (WILLIAMSON). Il valore del *commitment* sarà diverso secondo la sua intensità come si è potuto evidenziare dall'analisi dei casi:

CONSEGUENZE POSSIBILI DEL LIVELLO DI COMMITMENT

	COMMITMENT BASSO	COMMITMENT MODERATO	COMMITMENT ALTO
<u>LIVELLO ATTORE:</u>			
Conseguenze positive	Spazio alla creatività individuale, all'innovazione e all'originalità	Sentimento d'appartenenza e di lealtà Mantenimento di un'identità diversa di quella dell'organizzazione	Legame « passionale » al progetto. Velocità dell'evoluzione intensificata Comportamento ricompensato dall'organizzazione
Negative	Rischio di dispersione del sapere o di abbandono	Evoluzione limitata o rallentata	Resistenza al cambiamento. Stress e tensione nelle relazioni sociali
<u>LIVELLO STRATEGICO :</u>			
Conseguenze positive	Fluidità degli scambi di conoscenza e dell'innovazione	Comportamenti equi e tendenza moderata all'abbandono Stabilità	Aumento delle capacità dell'organizzazione di raggiungere obiettivi
Conseguenze negative	Rischio d'abbandono e di comportamenti sleali. Mancanza di controllo	Rischio di diminuzione dell'efficienza delle decisioni e del funzionamento dell'organizzazione	Mancanza di flessibilità e d'adattabilità. Rischio di atti illegali o non etici

▪ I diversi aspetti del commitment nel processo imprenditoriale

Oltre all'aspetto più spesso evocato di « *organizational commitment* » (MEYER, ALLEN, 1991) o di *commitment* ad un obiettivo (LOCKE, LATHMAN, EREZ, 1998), l'impegno imprenditoriale appare più chiaramente definito dal « *commitment strategico* » che prende in considerazione gli atti di commitment e

considera il *commitment* come un'azione (Pankaj GHEMAWAT, 1991, Donald N. SULL, 2003).

Gli atti di *commitment imprenditoriale* possono essere :

- un contratto che lega gli attori ad un *course of action* ;
- un investimento in capitale ;
- l'iniziazione di relazioni con partners, clienti, fornitori dell'organizzazione o trattative per instaurare *alliance* con altre organizzazioni;
- promesse fatte in pubblico;
- dichiarazioni sulla verità di una situazione (« *speech act theory* »), predizioni auto-realizzatrici;
- la scelta di sistemi di controllo ;
- ed è in ogni modo rinunciare a delle opzioni.

▪ **I credible commitments**

In tutti i tipi di *commitment* (strumentale o affettivo) la cooperazione si consolida e si materializza con lo scambio di *credible commitments*.

Il processo imprenditoriale si costruisce sulla base di *credible commitments*, o "*hostages*" nel significato di WILLIAMSON (1993) che hanno la capacità di provocare la cooperazione.

Il *credible commitment* o investimento irreversibile è un investimento in risorse rare.

▪ **Il ciclo del commitment**

Appare di particolare interesse l'applicazione e l'osservazione del *commitment* alle diverse tappe del processo imprenditoriale. L'osservazione delle realtà imprenditoriali ci ha portato a notare una forma di isomorfia tra il ciclo di vita del progetto e i *commitments* che lo sopportano.

TIPOLOGIA DEL COMMITMENT E DELLE TAPPE DEL PROCESSO IMPRENDITORIALE

TIPO DI COMMITMENT	TAPPA DEL PROCESSO IMPRENDITORIALE	CARATTERISTICHE DEL COMMITMENT
PRE-COMMITMENT	<i>Pre-startup</i>	Commitment personale, attitudinale, calcolatore ed affettivo
COMMITMENT DI DEFINIZIONE	Concepimento	Commitment collettivo, reticolato e moderato
COMMITMENT DI RINFORZO O DI STABILIZZAZIONE	Gestazione	Commitments credibili, commitment comportamentale, commitments mutui
COMMITMENT IRREVERSIBILE	Nascita della nuova organizzazione	Commitment irreversibile
UN-COMMITMENT	A tutte le tappe	Un-commitment per cessione, vendita, diluizione, IPO Un-commitment per rinuncia abbandono o rinvio

Ogni tappa è importante perché il processo è fortemente condizionato dalle decisioni, i comportamenti e gli atti di commitment anteriori.

Ad ogni tappa i *decision-makers* devono valutare il grado d'irreversibilità o di reversibilità della decisione presa e valutare l'impatto delle scelte sulle alternative future. Le decisioni, le condizioni e le competenze (in particolare per acquisire risorse) sono molto importanti al *point of founding* o nelle sue immediate vicinanze.

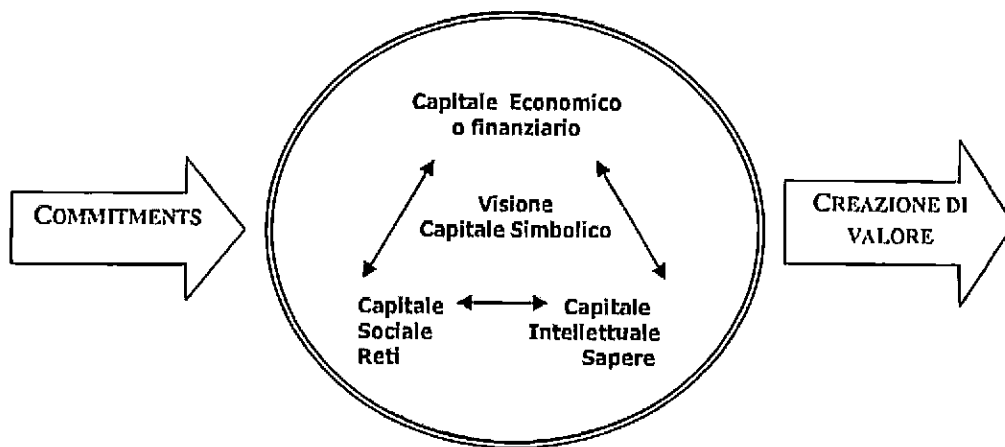
▪ Commitment of resources

I commitments sono materialmente rappresentati dalle risorse che gli attori investono progressivamente nel progetto. L'organizzazione funziona come un processore di risorse per la creazione di ricchezza e di valore. Il meccanismo è alimentato da due flussi: un flusso di conoscenze e un flusso di finanze. E' lanciato quando i commitments degli attori hanno raggiunto un livello di

irreversibilità economica (*sunk costs*), o psicologica (personal commitment, reputazione) oppure se si produce un evento: *triggering event*.

MECCANISMO IMPRENDITORIALE E FORME DI CAPITALE

Da Bengt JOHANSSON, 2002, V. PERRONE, 1996



Ogni elemento ha un ruolo importante però bisogna rilevare « alle radici del valore » il ruolo fondamentale delle conoscenze e del *knowledge management*.

▪ **Engagement et *knowledge management***

COMMITMENT E TIPI DI KM

PRE-START-UP	Commitment personale, attitudinale, calcolatore ed affettivo	<i>Screening</i> – Raggruppamento delle informazioni e delle conoscenze pertinenti « <i>Future watch</i> »
CONCEPIMENTO	Commitment collettivo, reticolato e moderato	KM1 – Trasmissione del sapere dall'individuo verso l'organizzazione Tecnologia delle conoscenze Accumulo di conoscenze Sapere risorse → efficacia
GESTAZIONE	Commitments credibili, commitment comportamentale, commitments mutui	KM2 – Conoscenza emergente, apprendimento Processore di conoscenze Sviluppo dell'intelligenza collettiva Sapere competenza → innovazione
START-UP	Commitment irreversibile	KM3 – « Pilotaggio » con le conoscenze

		Strutturazione, reti, narrativa <i>Architectural knowledge</i> → Strategia
--	--	---

Le conoscenze emergenti, nate nel corso delle interazioni, costituiscono le « *core competencie* » dell'organizzazione e partecipano alla definizione della propria competitività e del suo sviluppo durevole (*sustainable*).

Quando i commitment sono irreversibili e che la strategia non è più una strategia emergente ma è diventata sostenibile, impronta di legittimazione di routine, l'organizzazione nascente è allora "pilotata" dalle conoscenze : è conoscenza. E anche il commitment segue l'evoluzione dall'investimento di risorse (« che cosa » *what*), verso il commitment strategico in un progetto d'azione "perché" « pourquoi » (*why*), per quali valori ?

Conclusioni

I metodi scelti per raccogliere ed analizzare i dati utili per rispondere alle nostre domande di ricerca hanno globalmente confermato il nostro piccolo modello.

Sono nello stesso tempo il contesto di opportunità e le competenze e le intenzioni degli attori che determinano la loro propensione ad impegnare delle risorse nel processo imprenditoriale. Sono apparsi due elementi supplementari che si sono rivelati importanti a questo livello : la capacità degli attori di acquisire le risorse strategiche (*resource acquisition self efficacy*) e la loro percezione delle potenzialità dell'ambiente (*magnificence*). Questi due elementi determinano la propensione degli attori ad investire risorse nel processo. Però le intenzioni e la propensione ad impegnarsi sono « moderati » dalla percezione del modo in cui s'installano le relazioni e si svolge il processo. Queste percezioni provocano delle emozioni che possono essere negative o positive e che possono avere un'influenza sullo svolgimento del processo.

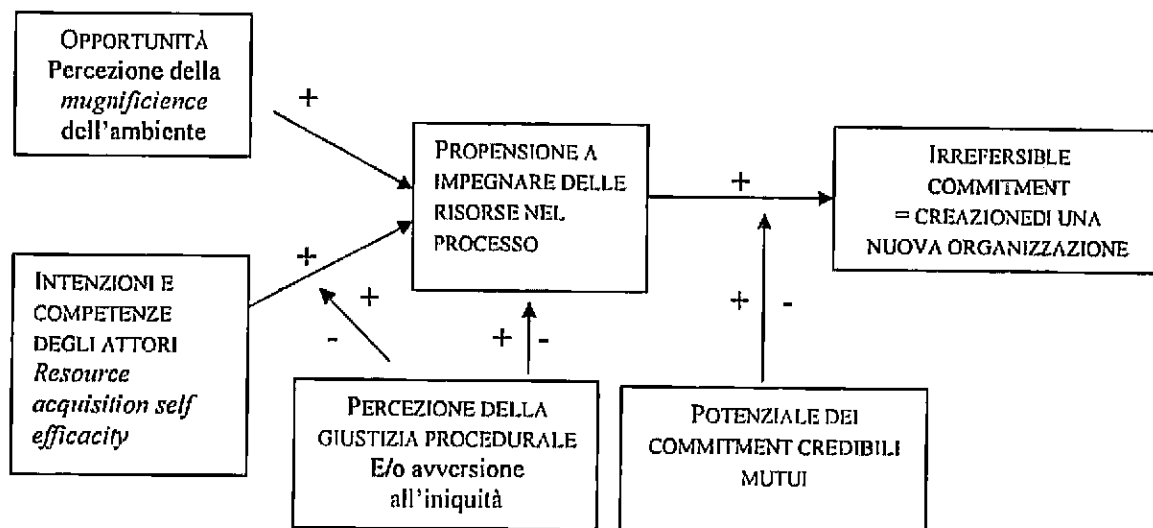
Il sentimento che è apparso come il più importante è la percezione dell'equità sia verso se stesso che verso gli altri attori. Le due modalità teoriche d'intervento della giustizia nelle condizioni iniziali e nei processi decisionali sono la giustizia organizzativa e in particolare la giustizia procedurale e anche l'avversione all'iniquità rivelata dalla micro economia sperimentale.

Quando gli attori che hanno l'intenzione di partecipare al processo hanno il sentimento (anche incosciente) che le caratteristiche necessarie allo

svolgimento equo delle transazioni e delle relazioni non sono presenti potranno decidere di non impegnarsi o di disimpegnarsi.

Il potenziale dei commitment credibili mutui non ha come si pensava un effetto diretto sul commitment irreversibile perché non è automaticamente corretto: in alcuni casi il potenziale è molto debole, interviene all'inizio del processo e costituisce ulteriormente un inibitore. Viene comunque collocato a valle della propensione ad impegnarsi perché rappresenta la tappa successiva quando lo scambio di risorse è iniziato.

**MODELLO DEL PROCESSO DI CREAZIONE DI UNA NUOVA ORGANIZZAZIONE
O LA DINAMICA DEL COMMITMENT - IPOTESI E RISULTATI**



L'ultima tappa del processo è il passaggio all'atto: i commitment individuali diventano organizzativi, poi strategici e il processo inizia e diventa sempre di più irreversibile.

Il commitment irreversibile rappresenta l'essenza di ogni strategia risolutiva e ha di conseguenza un ruolo essenziale nella riflessione sulla strategia imprenditoriale.

Ce qui différenciera toute recherche sur l'homme des autres types de questions rigoureuses, c'est précisément ce fait privilégié que la réalité humaine est nous-mêmes : « L'existant dont nous devons faire l'analyse, écrit Heidegger, c'est nous-mêmes. L'être de cet existant est mien ». Or, il n'est pas indifférent que cette réalité humaine soit moi parce que précisément pour la réalité humaine, exister c'est toujours assumer son être, c'est-à-dire en être responsable au lieu de recevoir du dehors comme fait une pierre. Et comme « la réalité humaine » est par essence sa propre possibilité, cet existant peut se « choisir » lui-même en son être, se gagner, il peut se perdre.

Jean-Paul SARTRE. *Esquisse d'une théorie des émotions*

Quando e in quali condizioni avviene la scintilla creatrice che fa nascere le unità elementari dell'economia e delle scienze imprenditoriali : le organizzazioni ?

Le organizzazioni cristallizzano multiple energie diffuse all'interno di complessi reti sociali ed economiche in una struttura così perfetta, resiliente e transitoria come un fioco di neve. Queste strutture nascono portate dallo spirito d'impresa che è allo stesso tempo collettivo (azienda ed ambiente) e personale (competenze, intenzioni ed interesse). Quando scaturisce il meccanismo stimolato dallo scambio di *commitment* credibili - che si riferiscono a saperi e risorse, particolarmente finanziarie - le circostanze e le decisioni fondatrici assumono un carattere esponenzialmente irreversibile. Il processo di organizzazione (nel senso di *organizing*) ha prodotto così un'entità indipendente, un'organizzazione, distinta dai relativi creatori, con un nome e un'identità. I processi di *commitment* e di *un-commitment* rappresentano in tal quadro una griglia di lettura delle razionalità delle azioni.

Résumé

Dans quelles conditions se produit « le jaillissement de l'étincelle primordiale » qui donne naissance aux « unités élémentaires » de l'économie et des sciences de gestion : les organisations ? Les organisations cristallisent de multiples énergies diffuses au sein de complexes réseaux sociaux et économiques dans une structure aussi parfaite, résiliente et éphémère qu'un flocon de neige. Ces structures naissent, portées par l'esprit d'entreprendre qui est à la fois collectif (société et environnement) et personnel (compétences, intentions et intérêt). Lorsque est lancé le mécanisme d'engagement impulsé par l'échange de savoirs et de ressources, surtout financières, les conditions et les décisions fondatrices assument un caractère exponentiellement irréversible. Le processus « d'organisation » produit une entité indépendante, une organisation donc, distincte de ses créateurs, avec un nom et une identité.

=====
Abstract : This thesis explores the conditions in which the primary triggering events which form the basic units of economics and management – organizations – take place. Organizations crystallize multiple and diffuse energies inside complex social and economic networks and transform them into a perfect, resilient and elusive form just like a snowflake. Such structures emerge through the spirit of entrepreneurship which is together collective (society and environment) and individual (competences, intentions and self-interest). When the mechanism is catalyzed by the exchange and commitment of knowledge and resources, especially financial resources, the founding conditions and decisions start to be exponentially irreversible. An organization is thus born from organizing, it becomes an independent entity with its own name and unique identity. =====

Riassunto : Quali sono le condizioni nelle quali scaturisce quella "scintilla primordiale" che dà nascita all'unità elementare dell'economia : le organizzazioni ? Le organizzazioni cristallizzano molteplici energie diffuse attraverso complesse reti sociali ed economici che sbocciano in una struttura così perfetta, resiliente e fragile come un fiocco di neve. Queste strutture sono portate da uno spirito di imprenditorialità che è nello stesso tempo collettivo (società e ambiente) e individuale (competenze, intenzioni ed interesse). Quando scatta il meccanismo di scambio e impegno di sapere e di risorse, specialmente finanziarie, le condizioni e le decisioni incominciano ad essere sempre di più irreversibili. Nasce l'organizzazione, dall'atto di organizzare, e diventa un'entità indipendente con il proprio nome ed identità unica. =====