

IVEME CONGRES DE L'ACADEMIE DE L'ENTREPRENEURIAT
Paris 24-25 novembre 2005

**Engagement entrepreneurial : La relation investisseur-entrepreneur,
entre engagement durable et accompagnement temporaire**

Laura GAILLARD GIORDANI*
Université Bocconi

Résumé :

La relation entre investisseurs et entrepreneurs a été étudiée sous différents aspects par la littérature. Notre recherche aborde cette relation sous un angle jusqu'à présent négligé : les engagements réciproques des acteurs du processus entrepreneurial. Les dynamiques relationnelles et transactionnelles qui portent à la définition d'espaces d'entente sont analysées en phase de pré-démarrage. Les critères pris en considération pour les décisions de création et de financement des nouvelles organisations sont à la fois quantitatifs et qualitatifs, financiers et comportementaux. Le déclenchement de l'acte entrepreneurial se produit dans un contexte spécifique dont il est tenu compte car il a un rôle inhibiteur ou dynamisant sur le processus. La recherche explore une dialectique dépendance-autonomie, acquisition de connaissance-action, incertitude-flexibilité et met en perspective engagement (réciproque et durable) et accompagnement (circonstanciel et temporaire).

Mots clés :

Entrepreneuriat, engagement, accompagnement, financement, comportement organisationnel

* Docteur en Sciences de Gestion, Chercheur et Attaché d'enseignement à l'Université Bocconi, IOSI, Viale Isonzo, 23, 20135 Milan (Italy) ; T. +390258362627 ; Fax +390258362634 ; laura.gaillard@unibocconi.it

Engagement entrepreneurial : La relation investisseur-entrepreneur entre engagement durable et accompagnement temporaire

Introduction :

La relation entre investisseur et entrepreneur présente un intérêt particulier du fait de son impact sur le développement futur des organisations créées et financées (Sapienza et Korsgaard, 1995) et aussi parce qu'elle apparaît comme l'un des mécanismes fondamentaux de l'entrepreneuriat. La recherche en entrepreneuriat s'est amplement interrogée sur les conditions et les décisions initiales de la création d'une nouvelle entreprise. L'accent a été mis d'une part sur les traits caractéristiques de l'entrepreneur (McClelland, 1961), et d'autre part sur les critères décisionnels des investisseurs (Zacharakis et Shepherd, 2001). D'un point de vue général, les théories actionnées pour expliquer le processus de création et les décisions de financement sont principalement : les modèles financiers d'évaluation (depuis Modigliani et Miller, 1958), y compris la théorie des options réelles (Cossin et al., 2001), les coûts de transaction (Williamson, 1975), les relations d'agence (Jensen & Meckling, 1976) et la théorie des jeux (Cable, Shane, 1997), on peut y ajouter les perspectives stratégiques et les théories de l'action (Fishbein et Azjen, 1975). Cette multiplicité d'approches possibles éclaire un système complexe de facteurs qui influence l'évolution du processus entrepreneurial et les décisions, en particulier les décisions d'engager des ressources. Les critères pris en considération sont à la fois objectifs et quantitatifs, financiers, d'inspiration « classique » et qualitatifs, comportementaux, fondés sur les jugements, les expériences et des préférences des acteurs. Une dynamique de renforcement des interactions prend place, cette dynamique est reliée 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.

Les intentions et les compétences des acteurs d'une part, et le contexte propice à l'entrepreneuriat d'autre part, modèlent conjointement des configurations d'entreprise très diverses avec les plus grandes amplitudes de niveaux 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 dans un environnement spécifique. Il se développe ensuite sur la base de la propension des acteurs à engager des ressources et du temps, de l'attention et des compétences dans le processus. C'est

sous cet angle jusqu'à présent négligé par la littérature sur la création d'entreprise¹ que notre recherche aborde la relation investisseur-entrepreneur en prenant en considération en particulier la dynamique des engagements réciproques dans les phases préliminaires ou précoces du processus entrepreneurial.

Le phénomène est complexe et les questions sont nombreuses. A partir de la question de base : (a) Pourquoi, dans un même environnement et quelles que soient la qualité du projet et l'expertise des équipes, certains projets obtiennent des financements, se développent et aboutissent et d'autres n'y parviennent jamais ? La recherche se propose d'explorer : (b) Peut-on parler de critères prédictifs déterminants pour le succès du processus ? Et (c) Dans quelles conditions les acteurs² prennent-ils leurs décisions et concrétisent-ils les projets de coopération ?

Le manque de références en la matière nous a conduit à choisir l'approche de la théorie enracinée et des cas multiples (Glaser et Strauss, 1967, Yin, 1984, Eisenhardt, 1989) et à procéder à l'analyse en profondeur de dix processus entrepreneuriaux. Notre principal objectif est de développer un cadre conceptuel qui nous permette de comprendre le phénomène de création des nouvelles entreprises. Nous nous intéressons en particulier au déroulement du processus entrepreneurial et aux modalités relationnelles et transactionnelles des décisions de création et de financement qui le sous-tendent. Nous avons l'intention de contribuer à la compréhension du phénomène en explorant une dialectique dépendance-autonomie, acquisition de connaissance-action, incertitude-flexibilité et en particulier en mettant en perspective l'engagement (réciproque et durable) et l'accompagnement (circonstanciel et temporaire).

Dans la première section de notre travail, nous présentons la création d'une nouvelle entreprise comme un processus dynamique (orienté vers le futur), interactif et itératif, heuristique, finalisé (autour d'une vision), ouvert, créateur de valeur : un processus organisant, apprenant et émergent. Nous décrivons et nous justifions ensuite la méthodologie choisie qui est l'étude de cas multiples (section 2). Nous présentons brièvement les dix cas de processus entrepreneurial étudiés (section 3). L'analyse des résultats empiriques met en lumière deux principales dynamiques : une dynamique d'engagement entrepreneurial et une dynamique contextuelle ou sociétale d'accompagnement des dynamiques entrepreneuriales

¹ à l'exception en France de Bruyat, 2001 et Fayolle, 2004

² Nous précisons ici que nous nous plaçons dans une perspective de comportement organisationnel (« organizational behavior ») et nous considérons que les « acteurs » en présence sont des individus, des groupes ou équipes et des organisations.

(Section 4). Cette dernière section donne lieu à la proposition d'une définition de l'engagement entrepreneurial et à une comparaison entre engagement et accompagnement.

1. ENTREPRENEURIAT : UN PROCESSUS DE CREATION DE VALEUR ET DE CONNAISSANCES

Toute modalité, ou manifestation, entrepreneuriale peut être étudiée à partir de son processus. Considérer l'entrepreneuriat et en particulier la création d'une nouvelle entreprise comme un processus d'émergence (Gartner, 1988) présente l'avantage d'étudier une structure par essence « modélisable » composée de séquences, d'activités et de seuils. 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 » (Lorino, 1996). 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 un réseau complexe d'antécédents, reliés par des enchaînements séquentiels ou par des interdépendances. Le processus se présente comme un flux de nature à la fois opérationnelle (une suite d'activités qui produit un résultat : la naissance d'une nouvelle entreprise et la création de valeur) et cognitive (le processus produit des événements et des idées, il est objet d'interprétation, production de connaissance et connaissance en soi). La création d'une nouvelle entreprise représente le passage de la connaissance à l'action. Elle articule gestion des savoirs, innovation et création de valeur : innover c'est créer de la valeur à partir de savoirs. Les nouvelles entreprises sont le locus de la transformation des savoirs, actifs stratégiques, en valeur économique et sociétale. De ce point de vue on peut affirmer que les séries de facteurs qui convergent avec le temps vers la naissance d'une nouvelle entreprise sont portés par deux logiques fondamentales : une logique de création de valeur et une logique de création de connaissances.

1.1 Un processus de création de valeur

La création d'entreprise est avant tout un projet, ou un processus, de création de valeur. Et ceci en tenant compte de la polysémie du terme (le mot appartient à la philosophie, à la sociologie aussi bien qu'à l'économie) car la valeur créée va de la richesse 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. Au point même que le « système entrepreneurial » a pu être défini comme la relation liant un individu et la valeur (nouvelle) que celui-ci crée, suivant le principe dialogique « individu/création de valeur » (Bruyat, 2001). La création d'une nouvelle entreprise procède d'une intention stratégique portée par la mise en œuvre d'une

vision et la réalisation d'une mission. La « mission » de la nouvelle entreprise est économique (création de richesse, réponse aux besoins de clients, enrichissement personnel) et sociale (contribution à la croissance et au bien être, au sens de « welfare », création d'emplois). Le processus s'ancre dans les représentations et les référentiels communs qui, dans les phases de pré-démarrage, induisent le partage de « valeurs ». 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 pour les différentes parties prenantes. Dans la phase de communication, l'utilisation d'outils formels d'évaluation, de gestion et de planification 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 » (Thiétart, 1993). Ils créent les conditions et le consensus permettant à l'organisation et à ses acteurs de « trouver leur voie ».

Le processus entrepreneurial est un processus organisant où la « mise en forme » représente « le passage de la vision de l'organisation à l'organisation de la vision » (Bloomfiel & al. 1997). Les 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 (savoir codifié) qui sont échangées entre les acteurs. Les représentations (au sens de « knowledge ») sont à la base de « schémas de représentation unifiés » dont l'objectif est de générer l'acceptation et l'engagement des acteurs. Dans ce cadre, 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.

Nous sommes aux « racines de la valeur » (Edvinsson, Malone, 1999), « racines » car elles ne sont pas forcément visibles mais elles font partie intégrante du capital de l'entreprise à venir. Certes les cadres classiques de la création de valeur peuvent être utilisés : non seulement les modèles d'analyse de la valeur financière, mais aussi la chaîne de valeur de Porter, l'innovation schumpétérienne, ou les réseaux stratégiques (Gulati, Nohria, Zaheer, 2000). En raison de la place centrale des ressources dans le processus entrepreneurial, l'approche qui présente un intérêt à part est l'approche par les ressources (RBV) et son extension l'approche par les savoirs (KBV). Dans cette perspective, la connaissance est la principale ressource stratégique et l'essence même de l'organisation est la création, le transfert et l'application de savoir. Pour Kogut et Zander (1992) par exemple les firmes existent parce qu'elles

représentent « une communauté sociale d'action volontaire » dans laquelle le savoir est appris, produit et transformé en valeur.³

1.2 Un processus apprenant

Le processus de création d'une nouvelle organisation est un système en reconfiguration continue 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. Créer une entreprise, c'est avant tout déclencher ce mécanisme, cette « danse génératrice » entre la connaissance et l'action, la connaissance et l'organisation. (Cook & Brown, 1999). Et la distinction - entre « knowledge », la connaissance, abstraite et statique et « knowing » qui se réfère à l'action elle-même - nous renvoie au passage de l'« organization » à l'« organizing ». La connaissance créatrice 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)⁴. 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 comportements 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). Le projet entrepreneurial est la mise en commun d'intentions de création de valeur, exprimées par la communication et l'échange avant tout d'informations et de savoir.

Le processus apprenant suit un cycle de « construction de sens », c'est à dire que l'interprétation des acteurs transforme 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 un cycle d'interprétation, codification, diffusion (Nonaka, 1994)

³ « (...) we suggest that organizations are social communities in which individuals and social expertise is transformed into economically useful products and services by the application of a set of higher-order organizing principles » (Kogut, Zander, 1992)

⁴ « Anthony Giddens et la Théorie de la Structuration », Numéro Spécial, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 1998

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. 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 ce qui favorise le 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. Ce système détermine une « conscience stratégique » chez les acteurs qui s'engagent dans la construction de l'organisation.

Les recherches 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 » (Van de Ven, 1999) 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. » (ibid). Ainsi l'organisation crée un ordre temporaire à partir du chaos. La notion de dynamique non linéaire introduite par Prigogine et Stengers (1983, 1997) a été à l'origine d'une littérature importante et intéressante qui demeure cependant « d'essence métaphorique ».

En résumé, le processus entrepreneurial prend place en tant que succession de séquences dont la causalité est réursive dans le cadre d'une dynamique collective – ou de 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 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 d'une part des stratégies émergentes (concours de circonstances, hasard, tâtonnements, hésitations, réponses impulsives, ajustements) avec lesquelles il s'agit de « saisir » les occasions de changement et d'autre part 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 » (Thiéart, 1993)

Le processus accomplit une réduction incrémentale des ambiguïtés (ressources, technologies, marché) par l'apprentissage et l'échange dynamique de connaissances entre les acteurs. L'entrepreneur ne contrôle qu'en partie le processus d'apprentissage qui dépend de nombre d'autres interventions. Nous considérons que pour améliorer la compréhension du processus il convient d'observer non seulement la façon dont les entrepreneurs réduisent l'ambiguïté mais aussi comment l'intervention des autres acteurs (investisseurs mais aussi partenaires à tous les niveaux et consultants - les parties prenantes) affecte le processus dans les phases précoces. Les deux principales questions qui se posent dès lors sont : parmi les variables qui participent à l'évolution du processus de création d'une nouvelle entreprise, quels sont les facteurs déterminants, existe-t-il un « principe organisateur »⁵ ? Et à partir de quel moment peut-on dire que l'entreprise commence à exister ? C'est à ces questions que l'étude empirique s'est efforcée d'apporter des réponses et des explications.

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Les processus de relation et de coopération ont été analysés au travers d'entretiens avec des entrepreneurs et des investisseurs engagés dans les phases précoces du processus et dans différents secteurs économiques. De nombreux autres acteurs « périphériques » ont également été interviewés avec régularité (consultants juridiques et financiers, personnalités du monde économique et politique, membres d'associations, d'organismes d'accompagnement, etc.).

Le protocole de recherche adopté est celui des cas multiples et la théorie actionnée est la théorie « enracinée » (Eisenhart, 1989). 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'infirmerie des déductions faites à partir des autres (Yin, 1984).

2.1 Les cas sélectionnés et la récolte des données

L'échantillon de cas a été constitué progressivement par itérations successives. La sélection « raisonnée » des cas a été guidée par l'observation sur le terrain et l'élaboration progressive de concepts théoriques. Les cas ont été élaborés à partir de différentes méthodes de recueil de données et de différentes sources : principalement des données primaires (qualitatives et quantitatives recueillies au cours d'entretiens semi-structurés avec les porteurs de projet, les

⁵ "higher-order organizing principles"

dirigeants de société et les investisseurs, les entretiens informels avec de nombreux autres acteurs, les observations et les suivis du processus en temps réel); secondaires (archives, notes, statistiques) et l'observation participante dans un certain nombre de cas. Les principes respectés ont donc été ceux de la multiplicité des sources, la création d'un récit par cas et la logique de collecte et de comparaison des données pour chaque élément du modèle conceptuel.

Les données utilisées ont été recueillies à partir de l'étude de dix cas de processus entrepreneurial sélectionnés sur un total de trente-cinq cas étudiés. Les cas ont été sélectionnés sur la base de l'accessibilité aux sources de données, sur la possibilité de suivre le processus en temps réel et sur la disparité des situations de création. Pour six cas, les interviews et enquêtes ont été conduits sur une période de dix-huit mois de novembre 2001 à juin 2003. Trois cas ont fait l'objet d'une étude longitudinale avec un suivi sur plusieurs années. Un cas particulier a nécessité des enquêtes au niveau local pour comprendre la brusque disparition de la société. La phase à laquelle nous nous sommes intéressés débute quand les acteurs commencent à engager des ressources – et de l'attention, des compétence et surtout du temps – dans le processus. Jusqu'à l'aboutissement du processus et la naissance d'une nouvelle organisation. L'étude longitudinale des trois cas nous a donné l'occasion d'analyser dans un premier temps la phase préliminaire à la création et ensuite l'évolution des variables sur le long terme.

La recherche a été conduite à partir de l'étude approfondie des cas. Les allers-retours entre le recueil des données et leur analyse a été continue. Les informations intéressantes ont fait immédiatement l'objet de notes et elles ont conduit à la ré-orientation opportuniste de la recherche conceptuelle au travers de nouvelles approches théoriques. Chaque cas a fait l'objet d'une analyse approfondie incluant tous les acteurs du processus, non seulement les porteurs de projets et les financiers mais toutes les parties prenantes dont l'importance a été mise en relief en cours d'étude.

2.3 Analyse des données

Quand tous les cas ont été analysés, pour aller au delà de la simple description, il a été procédé à la comparaison entre les cas pour proposer une explication des phénomènes observés. Nous avons étudié les données pour relever les différences et les similarités entre les processus entrepreneuriaux. Ce qui nous a permis d'identifier un certain nombre de concepts élémentaires. Nous avons par la suite essayé de mettre en évidence des relations de causalité avec l'objectif de construire un modèle simplifié de la réalité.

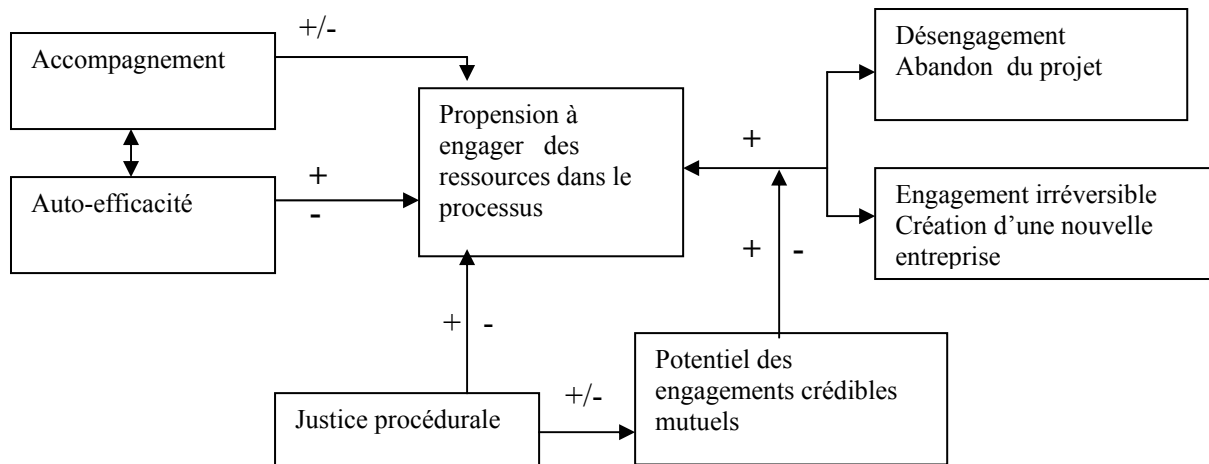
La première partie de l'analyse a consisté à repérer dans les transcriptions des interviews et toutes les notes des mots ou des passages se référant au développement du processus. L'objectif étant l'identification de variables émergentes pouvant être associées avec l'avancement du projet, son interruption ou sa ré-orientation. Des phrases comme celles d'un investisseur «J'ai eu la sensation d'un comportement déloyal, il est né un sentiment d'antipathie qui a fait que nous avons renoncé au projet (...)» (associé d'une société de capital risque) ou d'un entrepreneur : «(...) 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) ont été révélatrices. Elles nous ont conduit à utiliser les théories de la justice, la «justice procédurale» en particulier. Et la notion récurrente dans les interviews de partage ou échange de savoirs et de compétences a trouvé sa place sous l'étiquette « engagements crédibles ».

Les mots « engagement » et « accompagnement » n'ont pas été utilisés par le chercheur dans les interviews. Mais les concepts sont omniprésents dans toutes les données.

A la fin du processus nous avons isolé trois variables explicatives qui varient au cours du développement du projet : (1) « l'auto efficacité » regroupe la perception des acteurs concernant les opportunités et la « richesse » de l'environnement, leurs intentions et compétences et en particulier la capacité d'acquérir des ressources en ce qui concerne l'entrepreneur et la capacité de contrôler le processus pour l'investisseur ; (2) « justice procédurale » est la perception de déroulement équitable des transactions et relations ; (3) « accompagnement » représente l'impact des dispositifs et mesures d'aide, de formation de suivi et des conseils reçus au cours du déroulement du processus ; la variable dépendante (4) est la naissance d'une nouvelle entreprise représentée par « l'engagement irréversible » des acteurs. Le processus stylisé que l'on tente de représenter en figure 1 s'applique au comportement des acteurs de la création d'une nouvelle entreprise

Nous avons ensuite recherché les liens de causalité entre les concepts à l'aide de tableaux. Un premier tableau des compétences et des intentions des acteurs nous a permis de répertorier différents types d'engagement en fonction des étapes du processus et des types d'organisations. Un deuxième tableau analyse les cas selon l'optique des opportunités, il a éclairé la définition des contextes des processus et en particulier le rôle des acteurs du conseil et de l'accompagnement. A ce niveau deux variables importantes se sont imposées : la « propension à engager des ressources » (5) avec un effet médiateur et le « potentiel des engagement crédibles » (6) avec un effet modérateur.

Figure 1 - Création d'une nouvelle entreprise et dynamiques de l'engagement



Ainsi un troisième tableau nous a permis d'identifier pour chaque cas la propension à engager des ressources dans le processus, c'est à dire la disposition ou la tendance des acteurs à se comporter d'une certaine façon. La propension a été observée pour tous les cas selon deux approches : économique et non-économique. Cette observation a été aussi l'occasion de relever la perception et l'impact de la justice procédurale sur la propension des acteurs à s'engager. Cette propension est déterminée *ex ante* par l'intention des acteurs et l'environnement (non seulement d'opportunités mais aussi de soutien). La combinaison des intentions des acteurs, des opportunités de l'environnement et de la justice des procédures crée un climat de confiance et d'auto efficacité perçue qui est déterminant pour la volonté des acteurs d'engager des ressources dans le processus. Le résultat est l'organisation émergente qui décolle lorsque les engagements atteignent un seuil d'irréversibilité. L'observation de la réalité a remis en question une possible relation de causalité directe entre l'accumulation d'engagements et le succès du processus. La causalité est influencée par la potentialité des engagements échangés. C'est ce qui est apparu dans un quatrième tableau. En effet, les différents engagements représentent une capacité inhérente au système qui n'est pas forcément activée. La réalisation de la potentialité, l'engagement irréversible des acteurs et des ressources, fait appel à la fois à l'intensité et à la nature des engagements et au processus naturel de l'émergence. La naissance et la survie des nouvelles entreprises dépendent à ce niveau de l'intensité et de la nature des engagements réciproques.

3. DIX RECITS D'ENTREPRISE

Nous ne reproduisons ici qu'un tableau de synthèse (Tableau 1).

Tableau 1 – Description des cas et des sources des données

Entreprise ou projet	Activité et lieu d'exercice	Niveau de développement	Sources des données, informateurs et position du chercheur
Cas 1 CONSULT	Entretien et réparation de software et hardware, France	Amorçage (premiers mois, pas de structure)	Interviews des porteurs de projet et des investisseurs locaux potentiels
Cas 2 MEDIS	Services dans le domaine médical, Italie	Gestation (premiers mois, structure informelle)	Interviews des porteurs de projets et des consultants, ensuite participations à un certain nombre de réunions
Case 3 ANTICS.COM	Commerce online, clearing house d'antiquités, Etats Unis (MA)	Startup (première année)	Interviews et information publique
Case 4 CABLES	Networking hardware, Production de cables, Italie	Start-up (deuxième année d'activité)	Interviews du créateur et des organisations de conseil et de financement
Case 5 FOOD.COM	Commerce online, catering, Italie et Belgique	Crise de croissance (deuxième année)	Interviews du fondateur et des potentiels financiers de second round
Case 6 PROTECT GROUP	SME, production et distribution de matériel de protection et de sécurité, France	Introduction sur la Second Marché à la Bourse de Paris (20 ans d'existence)	Etude longitudinale (interviews et informations ponctuelles depuis la période préliminaire à la création).
Case 7 RESTO	Restaurants de luxe, France Investisseur italien	Maturité (20 ans)	Participation au lancement, suivi depuis le début du projet (intention)
Case 8 CENTER	Centre medical, Italie	Reprise d'une division d'une société (première année)	Interviews des acteurs (y compris les conseillers juridiques) et étude de divers documents (situation de prisoner's dilemma)
Case 9 ONLINE	Networking hardware et web solutions Italie	IPO échouée (après 5 ans d'activité)	Disparue en décembre 2002 – Enquête auprès des acteurs locaux en Sicile
Case 10 ARGENT	Financial engineering, Siège français CDA international	Banqueroute frauduleuse (après 6 ans d'activité)	Recherche action. Participation aux conseils d'administration pendant 5 ans

L'analyse comparée des cas a éclairé le processus entrepreneurial en tant que développement, ou déploiement, d'une structure collective de relations et d'interactions et elle a mis en relief d'une part le rôle fondamental de la dynamique d'engagement et de désengagement des acteurs et d'autre part l'intervention et l'influence régulière et importante des dispositifs d'accompagnement.

4. RESULTATS ET DISCUSSION

Le processus entrepreneurial est porté par une dialectique acquisition de connaissances - action qui s'inscrit dans la temporalité. Les modalités de la « conversation avec la situation » 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 » (Charue, Midler, 1995)

Ce qui permet de définir et de choisir pour l'analyse deux approches convergentes : d'une part le comportement des individus et en particulier le comportement plus significatif qui est celui d'engagement dans le processus entrepreneurial (4.1) Cette action est influencée par une multitude de facteurs situationnels, elle est limitée et contrainte par le contexte physique et social dans lequel se déroule le processus. Le contexte impacte fortement le processus en particulier dans la phase précoce, quand le projet est affecté de faiblesse et d'instabilité. Le cadre est marqué par la montée en puissance, et le foisonnement au cours de ces dernières années, de multiples dispositifs d'appui et d'accompagnement du processus entrepreneurial. (4.2). Nous tenterons enfin de rapprocher les deux phénomènes (engagement et accompagnement (4.3).

4.1 Le développement d'une structure collective de relations et d'interactions : le rôle de l'engagement

Propension à engager des ressources

Comment émerge une structure collective ? Des approches théoriques diverses, organisationnelles, sociologiques et psychosociologiques 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. Ce sont ces interactions et leurs dynamiques qui permettent de comprendre les formes qui vont résulter (Morgenson, 1999). C'est ce qui ressort de l'analyse des cas : les stratégies de coopération sont en fait basées sur l'échange d'engagements (Blankenburg Holm et al, 1999). Nous avons observé que l'une des parties prend l'initiative d'entrer en relation de coopération avec l'autre en engageant des ressources dans la relation. Les premières ressources échangées sont des informations. Si l'autre partie répond, l'échange peut évoluer par séquences avec des

engagements incrémentaux. 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 (1983), un engagement crédible incite l'autre acteur à prendre également un engagement crédible en augmentant ainsi son engagement.

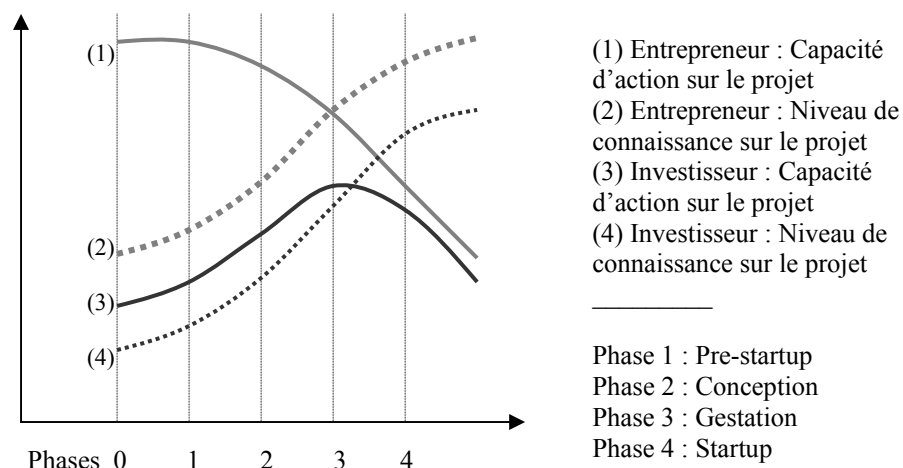
La construction collective d'une nouvelle entreprise est éclairée par ce modèle qui décrit un cycle de renforcement qui augmente le niveau de l'engagement entre les parties. C'est la construction d'un engagement mutuel qui est en cohérence avec la « Social Exchange Theory ». Dans cette perspective, les acteurs évaluent leurs relations en termes de coûts et de récompenses. 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 et de protocoles d'échange équitables (« 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 « protocoles d'échange rationnels ». Dans les deux cas la « monnaie » de l'échange sont les ressources et l'acte de l'échange est un engagement.

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 contribuent à renforcer la mutualité de la relation. La dépendance mutuelle dépend de l'engagement mutuel à poursuivre la relation. L'engagement mutuel 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. Les acteurs ne partagent pas seulement des informations et des risques : les ressources qu'ils engagent sont économiques, matérielles et non-économiques, immatérielles.

Potentiel des engagements crédibles mutuels

La capacité d'action sur le projet se réduit chaque fois que des choix sont faits et des décisions prises. La situation change du fait de l'irréversibilité induite par le processus d'engagement.

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 agi par des séries de facteurs positifs et négatifs, propulseurs et inhibiteurs. Le processus exige non seulement du savoir et des compétences (des individus), ceux-ci doivent être conjugués dans un contexte avec des opportunités. A ce niveau la capacité de communiquer sur la valeur du projet, de générer mutuellement de la confiance et un sentiment d'équité et surtout de convaincre tous les acteurs d'engager – de façon crédible - des ressources est déterminante.



A cause de 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. 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. 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. La naissance et la survie des nouvelles entreprises dépendent donc de l'équilibre, de la cohérence de l'intensité et de la nature des engagements.

La nature des engagements. La littérature conceptualise deux dimensions de l'engagement des acteurs économiques : l'approche attitudinale et l'approche comportementale (Brown, 1996). L'attitude d'engagement est du domaine des intentions et des préférences des individus, elle correspond à l'intention de poursuivre la relation en cours, de développer une préférence pour les partenaires, elle est orientée sur le long terme. Pour certains chercheurs l'engagement vient de l'émotion, des sentiments d'affection et d'attachement envers les partenaires de la coopération, 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 et de rester dans la relation, ceci au moyen d'efforts, d'investissements et de « gages ». Il a été accordé une attention particulière à la dimension affective de l'engagement car 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. Lorsque l'objet de l'engagement est l'organisation (émergente ou stable) cela traduit 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 et Steer, 1982). Lorsque c'est le calcul économique qui 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 être aussi qualifié d'instrumental ; et une dimension négative lorsque les acteurs se trouvent obligés de maintenir la relation en raison des coûts élevés et des pénalités d'abandon de la coopération ou du projet, on parle aussi de continuité cognitive⁶. Les acteurs peuvent se trouver « bloqués » dans la relation si des investissements irrécupérables ont été faits, ces investissements pouvant être aussi bien constitué de temps, d'énergie, d'émotion, que de savoir et de ressources financières. Les acteurs peuvent aussi se trouver dans des situations de surenchère ou « escalade » : les acteurs font alors des investissements supplémentaires sur des projets visiblement voués à l'échec⁷. L'engagement basé sur l'obligation, ou engagement normatif, est un autre aspect de l'engagement cognitif qui met en jeu des motivations internes comme le

⁶ « Cognitive continuance » (Kanter, 1972)

⁷ « Escalation of commitment », (Staw 1976)

sens du devoir et le sentiment d'accomplissement et des motivations externes que sont les pressions sociales, les normes culturelles, les conventions et les lois.

L'intensité des engagements. Un engagement peut être « fort » si les acteurs ne changent pas de comportement pour ne pas encourir de pénalités ou parce que c'est plus avantageux. Si l'engagement varie en fonction de l'engagement de l'autre partie, on parlera d'engagement conditionnel ou « modéré ». L'engagement de ne pas agir contre l'autre partie est un engagement faible avec de faibles moyens de rétorsion et de menace. L'engagement fort présente l'avantage de donner aux acteurs des garanties sur le futur, les alternatives sont coûteuses et il semble rationnel de choisir de rester engagés dans l'action choisie initialement. Mais l'engagement fort reste le plus souvent théorique et il est généralement difficile à atteindre. La plupart des engagements sont en réalité des engagements partiels. Les acteurs s'engagent dans la coopération sans se lier complètement et avec la possibilité de dévier de l'action prévue avec un coût qui correspond au degré de l'engagement. La coopération mutuelle est le résultat d'un équilibre entre l'offre crédible de coopération et la menace crédible de rétorsion. Le problème de l'engagement est probablement celui de trouver le « bon » niveau d'engagement et par conséquent d'évaluer le coût de déviation, de défection ou de désengagement. Ainsi l'intensité de l'engagement varie selon la valeur attribuée à l'objet ou l'objectif de l'engagement, il s'agit d'une variable continue et non pas dichotomique (Kiesler, 1971).

L'engagement irréversible

Un seuil d'irréversibilité est atteint avant que toutes les capacités d'action soient épuisées et sans que l'information soit complète. La connaissance croît à partir du moment où les acteurs sont engagés, quand est lancée le projet de création de valeur et de savoir. C'est un « moment » d'équilibre, une fenêtre brève, fragile, temporaire : la « magie » du « moment fondateur » participe en fait à la définition de l'identité 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 » (interview entrepreneur).

Les décisions incrémentales lient de façon « cumulative » une organisation à un projet et les participants du processus entre eux. Les engagements initiaux conditionnent fortement le processus. L'engagement entrepreneurial 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 ». 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 stabilisation progressive des options techniques, des relations de coopération et d'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, ou « cliquet », dans le processus entrepreneurial peut avoir soit un effet exponentiel : le décollage du projet, soit un effet de bifurcation et la fermeture du champ des alternatives stratégiques. L'irréversibilité des engagements a un coût (en cas de volonté de se retirer) et une valeur (en cas de poursuite de l'engagement).

L'engagement entrepreneurial

Le concept d'engagement est multiforme selon qu'il est abordé par l'aspect économique et financier (clauses contractuelles) ou social (relationnel) ; selon que sa définition porte sur l'objet ou la nature de l'engagement (affectif, normatif, de continuité) ; selon son degré (de faible à élevé ou même exagéré avec l'escalade de l'engagement), ses motivations (basé sur les récompenses ou sur la confiance) et son articulation avec les formes contractuelles et relationnelles (confiant, équilibré, calculateur, passif) et avec la stratégie. L'analyse des données nous donne des éléments pour proposer une définition de l'engagement entrepreneurial. Les engagements « entrepreneuriaux » représentent les décisions et les 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 ». Les actes d'engagement peuvent être représentés par un contrat qui lie les acteurs à une suite d'actions ou projet ; un investissement en capital ; l'instauration de relations avec des partenaires; des promesses faites publiquement; des déclarations sur la vérité d'une situation; le choix de systèmes de contrôle qui peuvent représenter des outils d'engagement collectif ; et c'est en tous cas renoncer à des options.

Engagement entrepreneurial et phases du processus de création d'entreprise

L'observation de la réalité entrepreneuriale nous a porté à relever un isomorphisme entre le cycle de vie du projet entrepreneurial et celui des 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 » (on peut parler aussi de « contagion ») car ce sont les engagements précédents qui les conditionnent. 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 porte 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.

Tableau 2 – Typologie d'engagement et étape du processus entrepreneurial

TYPE D'ENGAGEMENT	ETAPE DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL	CARACTERISTIQUES DE L'ENGAGEMENT
PRE-ENGAGEMENT	<i>Pré-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 OU DE TRANSFORMATION	Naissance de la nouvelle entreprise ou abandon du projet	Engagement comportant un coût de retrait supérieur au coût (économique, psychologique, ou moral) de poursuite du processus entrepreneurial Bifurcation possible

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 de « bifurcation » : C'est ce qui se produit lorsque le processus atteint un seuil d'irréversibilité : les acteurs peuvent renoncer ou modifier la nature et l'intensité des engagement dans une structure stabilisée. On a donc trois étapes de ce cycle de vie : les engagements de définition, les engagements de renforcement et les engagements de transformation (Sull, 2003). Ils sont précédés par une phase de « pré-engagement » ou *pré-startup* (Tableau 2)

4.2 Le développement d'une structure collective de relations et d'interactions : le rôle de l'accompagnement

Le projet entrepreneurial trouve son origine dans les intentions et les motivations des porteurs de projet. Mais ni l'impulsion ni le désir ne réalisent un projet. Un projet suppose la vision du rapport finalité-objectif-but, fondé sur le rapport désir-besoin-valeur, médiatisé par le rapport ressources-contraintes-gestion. Ainsi les facteurs internes de la création d'entreprise (motifs et caractéristiques personnels) sont étroitement liées aux facteurs externes (influences liées à l'environnement ou influences économiques) dans la mesure où un environnement favorable – ou défavorable - peut prédisposer – ou pousser - un individu à devenir entrepreneur. Les entreprises naissent dans des contextes qui les forment et qu'elles transforment.

L'entrepreneur doit disposer d'un milieu approprié pour pouvoir développer son projet, car « ... 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 et al, 1999).

L'environnement fournit à l'activité entrepreneuriale un cadre économique, régulateur et relationnel. L'activité entrepreneuriale est « encadrée » 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 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 ; 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 organisations, donc au maintien et à la consolidation de ses caractéristiques de base.

Une enquête récente (Commission Européenne, 2003)⁸ montre que les européens estiment que les obstacles à la création d'entreprise sont nombreux et ce sont principalement : la complexité des procédures administratives (69% des répondants) et la pénurie des capitaux (76%). En effet, la gestion des dossiers administratifs pose souvent des problèmes aux entrepreneurs en particulier lorsque ce sont des techniciens ou des commerciaux. Et les entrepreneurs rencontrent de nombreux obstacles contextuels : la bureaucratie, mais aussi la fiscalité, la rigidité du marché du travail et l'accès au financement. Les interviews et les données analysées ont mis en relief un décalage entre les besoins de financement des projets en phase d'amorçage et l'orientation des investisseurs vers le « private equity », les startups en phase de développement et les « second rounds ». Aussi 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 ». Les facteurs importants 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, formations spécifiques) et l'accès au financement et aux aides.

L'influence des pratiques d'accompagnement sur le processus entrepreneurial

Les projets entrepreneuriaux ont des atouts considérables comme leur grande flexibilité, la créativité, la capacité d'innovation et l'esprit d'entreprise qui les porte. Mais les problèmes et les faiblesses d'accès aux ressources et aux informations, en particulier la difficulté de s'insérer dans des réseaux et le manque de visibilité et de recul compromettent souvent leur développement. Les pratiques d'accompagnement sont apparues récemment pour répondre à ces insuffisances. La notion bénéficie d'une large diffusion et l'idée d'accompagnement a envahi depuis une quinzaine d'années tous les secteurs professionnels de la relation à autrui (Paul, 2003). Malgré le foisonnement et cet effet de mode qui ne semble laisser aucun secteur social hors de son influence, nous en resterons à la définition de base : accompagner c'est « se joindre à quelqu'un, pour aller où il va, en même temps que lui » et nous nous intéresserons au concept opératoire afférent qui est d'aide et de conseil. La notion d'accompagnement est portée par un principe de dynamisme, créateur d'un écart entre « ce qui est et ce qui advient ». L'accompagnant aide à passer (ou dépasser) une étape ce qui signifie qu'à partir d'un ancrage dans le présent, il y a une certaine durée à aménager avec un début et une fin.

⁸ Eurobaromètre, Commission Européenne, Livre vert- L'esprit d'entreprise en Europe, 2003

La création d'entreprise couvre une grande diversité de cas qui conditionnent les besoins des créateurs en matière d'appuis, d'informations, de conseils et d'accompagnement. En réponse il existe une grande variété d'acteurs – 4800 structures interviennent en France⁹ - dont l'action est orientée en fonction de critères liés au profils des créateur ou à l'aspect sectoriel de leur projet. L'accueil et l'orientation constituent le socle de ces interventions qui correspondent à une phase d'information, de sensibilisation et d'orientation. Après l'accueil, diverses prestations complémentaires sont apportées par les structures dans la phase de conception du projet (accompagnement ante création ou en amont) et pendant la mise ne œuvre du projet (suivi, accompagnement post-crétation ou en aval). Plusieurs types de prestations sont apportées par les structures, ce sont principalement : des informations, de la formation, des aides à la décision et aussi l'apport de moyens. Les aides à la décision passent par des outils permettant de formaliser l'état d'avancement du projet, par la vérification et la validation du projet, par des conseils sur le montage et par la mise en relation avec un réseau. L'accompagnement financier est au centre de la plupart des dispositifs.

Accompagnement et construction de sens

L'accompagnement met en jeu une relation inter-individuelle, la relation qui s'instaure entre l'accompagnant et l'accompagné se situe à la confluence du partage de savoir et de l'autorité. L'accompagnement signifie que s'instaure une communication dialogique dans une situation sociale de dissymétrie. L'accompagnement peut avoir un simple rôle d'appoint dont la musique, ou la gastronomie, peut être la métaphore, mais il peut être aussi à l'origine de la création d'un espace de pouvoir. Il s'agit avant tout d'une relation asymétrique. Cette relation est « contractualisée » car elle associe des individus sur une visée déterminée conjointement. L'objectif de la relation est la recherche méthodique de solutions et la construction de sens : pour que l'action efficace deviennent signifiante pour l'acteur, pour que les décisions soient fondatrices d'une action « sensée », responsable, « autonomisante ». Car l'autonomie est le noyau du projet, l'autonomie de l'entrepreneur mise en œuvre par une démarche d'action accompagnée pendant une période. Tout accompagnement par la force des choses est transitoire et ne peut durer que pour un certain temps. Il nous introduit donc dans un présent séquentiel, encadré par deux moments significatifs : il est destiné à suivre et précéder chez le porteur de projet un changement existentiel comportant des enjeux personnels. L'accompagnement renvoie au travail de la parole et de l'écoute qui concrétise le projet entrepreneurial ; il lui donne sens en en co-construisant la réalité : accompagner ce n'est pas

⁹ Chiffres APCE 2004

seulement « aller avec », c'est « aller vers ». Nous sommes dans une logique de processus et d'interaction qui facilite un passage du latent au manifeste. Car il ne suffit pas de maîtriser les dimensions de faisabilité technique et d'avoir estimé la viabilité économique, il s'agit surtout de mettre en œuvre des processus de mobilisation et d'engagement. Ce processus transforme graduellement une relation de dépendance, ou de « ressource interdépendance », 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 (Blankeburg Holm, 1999). Le processus et le cycle de renforcement ne sont pas linéaires et parfaits car ils sont influencés par nombre de facteurs internes et externes à la relation.

4.3 Convergences entre engagement et accompagnement

L'analyse des cas a fait apparaître l'engagement des acteurs comme le « principe organisateur » du processus entrepreneurial. L'engagement fort du porteur de projet est déterminant dans les phases de pré-démarrage. Les entrepreneurs interviewés ont parfois reconnu qu'ils ont eu l'impression de se battre « seuls contre le monde entier ». Et pourtant la création d'une nouvelle entreprise est loin d'être un acte isolé qui se déroulerait dans un vide social. L'acte d'entreprendre naît le plus souvent d'une rencontre, d'un croisement des trajectoires d'individus, d'histoires, de compétences. Et cette rencontre peut être celle de l'entrepreneur avec un partenaire ou un consultant, un porteur de savoir et de conseils. L'engagement du porteur de projet accompagné est une évidence de départ. Les interviews des acteurs de l'accompagnement montrent que le succès du dispositif d'accompagnement dépend aussi de la qualité et du niveau de l'engagement personnel des acteurs de l'accompagnement en faveur du porteur de projet. Il faut presque une « fibre militante » pour assurer ce soutien difficile et les intervenants que nous avons rencontrés sont parfois des entrepreneurs eux-mêmes. Notre définition de l'engagement entrepreneurial se trouve de fait enrichie et précisée par l'existence du lien d'accompagnement qui suppose un engagement temporaire mais intense d'individus au sein de structures d'accompagnement ou en qualité d'apporteurs de ressources à la fois financières et humaine (« sweat capital »). L'accompagnement le plus visible s'exerce au travers des très nombreux organismes – publics, privés ou associatifs - et leur intervention va au delà du partage du risque entre la collectivité et le créateur. Dans ce cas, l'accompagnement participe à la transformation positive de l'environnement qui modifie la propension de tous les acteurs à engager leurs ressources dans le processus entrepreneurial. L'entrepreneur s'adresse très souvent à des réseaux de proximité dont le soutien est polyvalent. La figure d'investisseur providentiel

(« business angel ») qui est née avec la nouvelle économie est caractéristique de ce besoin d'accès aux ressources et aussi d'écoute et de conseil, un besoin d'accompagnement. Il en est de même pour la multitude de structures qui fleurissent en France avec divers noms évocateurs (pouponnières, couveuses, pépinières, incubateurs). L'accompagnement influe positivement le taux de réussite des projets et de survie des entreprises nouvellement créées, alors qu'une aide financière seule n'est pas perçue comme discriminante.

Tableau 3 – De l'engagement à l'accompagnement : les diverses modalités d'intervention des principales parties-prenantes du projet entrepreneurial

	INTENSITE DE L'APPORT	
	ACTIF/RESPONSABLE	PASSIF/AUTONOME
ENGAGEMENT	Entrepreneur Porteur de projet Equipe entrepreneuriale (apport personnel) Réseau de proximité, famille Business Angels Incubateurs, Couveuses Capital-risque	Investissement indirect ou « intermédié » Banque Dispositifs financiers incitatifs Subvention, fonds régionaux Prêt sur l'honneur Intermédiaires, facilitateurs, brokers
ACCOMPAGNEMENT	Microfinancement Pépinières Districts, clusters Université Grandes entreprises ANVAR, DRIRE, EBN	Boutiques de gestion Chambre de commerce et Chambre des métiers Formation, Sensibilisation Conseil Associations Parcs scientifiques, parcs technologiques

La plupart des entrepreneurs que nous avons rencontrés et interviewés ont fait appel à un moment ou un autre du développement de leur projet ou de leur entreprise à des structures d'accompagnement. Il est possible que de nombreux projets ne verrait pas le jour s'ils n'étaient pas accompagnés et que d'autres sont sauvés de l'abandon et de l'échec grâce à l'accompagnement. Il arrive que ce soient les dispositifs d'aides et en particulier les aides financières qui incitent les porteurs de projet à passer à l'acte (prêt sur l'honneur, subvention, apports divers et gratuits). Si l'apport de ressources représente un engagement, la distinction entre engagement et accompagnement devient ambiguë. Si on se place sur un continuum d'engagement intense à accompagnement passif, se décline une multiplicité de dispositifs et d'acteurs. Dans le processus entrepreneurial c'est probablement le rapport au temps qui fera la différence : l'engagement crédible et réciproque se construit dans la durée depuis la définition

jusqu'à l'irréversibilité et bien après la naissance de l'entreprise, et nous parlerons d'engagement durable ; par contre l'accompagnement est par définition temporaire, circonstanciel, il est délimité et l'accompagnement d'amorçage se prolonge rarement au delà du lancement du projet entrepreneurial. Nous proposons une cartographie en fonction de l'intensité de l'apport et de l'autonomie des acteurs (Tableau 3)

Conclusion

Notre recherche a porté sur l'analyse des facteurs qui déterminent le succès du processus de création d'une nouvelle entreprise, dans la perspective de la relation entre l'entrepreneur et l'investisseur. Nous sommes partis de l'idée selon laquelle le processus se présente comme un processus de création de connaissances et de valeurs. Nous avons observé que la création d'une nouvelle entreprise apparaît avant tout comme un processus de création collective fondé sur l'échange de ressources spécifiques. Le mécanisme fondamental qui a émergé de l'étude approfondie d'une dizaine de cas est celui de l'engagement.

Le modèle que nous avons élaboré à partir de l'étude empirique suit la logique du processus entrepreneurial depuis son amorçage jusqu'à son aboutissement : la naissance d'une nouvelle entreprise. L'amorçage du processus entrepreneurial dépend de la capacité des acteurs d'établir une communication sur la valeur du projet : il débute lorsque s'articulent l'intention (individuelle) de créer une entreprise et de multiples facteurs contextuels et collectifs. C'est en ce point que débute l'interaction qui est créatrice de savoir et de valeur(s). Le passage de la phase de recherche, ou d'idée à la start-up est un moment crucial sur lequel s'appuient les fondations du projet. L'entreprise en devenir (quasi firme) se présente comme une structure portée par une dynamique de relations et de transactions. Le processus évolue avec la construction de représentations partagées. Ces représentations sont entendues au sens de savoir partagé, créé, déployé pour le développement du projet commun. Ce qui est rendu possible, au niveau individuel, lorsque les acteurs ont la perception que le processus se déroule dans le cadre de comportements équitables et, au niveau collectif, lorsque le contexte de création est favorable. On peut évoquer ici la montée en puissance de multiples dispositifs d'aide, conseil, accompagnement, suivis et mise en relation des acteurs fournis par les institutions et les professionnels, à titre bénévole ou marchand. Le chercheur-créditeur, le porteur de projet, a besoin d'être informé sur l'ensemble des possibilités d'aides existantes et il a la nécessité de rencontrer des partenaires pour piloter avec lui le démarrage de l'entreprise. Les représentations sont partagées quand s'établit une relation de confiance entre

les acteurs sur la base de la perception de la justice procédurale. Le partage de représentations et de valeurs dans un cadre favorable grâce à la perception de la faisabilité du projet et de la justice procédurale augmente la propension des acteurs à engager des ressources dans le processus. La littérature suggère que les attentes d'équité et de confiance jouent un rôle important dans les échanges et permettent à différentes formes de coopérations de s'instaurer entre les agents économiques. Ce qui a été utilement étendu aux acteurs du processus étudié. La confiance et l'engagement font que des comportements auto-contrôlés de coopération mutuelle prennent place au lieu de comportements de réponse à des contrôles ou des normes. Ces coopérations s'articulent sur la base de l'échange d'engagements crédibles mutuels représentés par des connaissances et d'autres ressources spécifiques au processus. La nouvelle structure collective émerge des interactions. La dynamique des interactions repose sur l'échange d'engagements, ces échanges participent à la construction de sens et à la réalisation du projet. La création d'une nouvelle entreprise se déroule dans le cadre de processus opérationnels et relationnels complexes. Ils comportent une forte composante d'incertitude en raison notamment de l'asymétrie de l'information. Les investissements spécifiques au projet (ou engagements crédibles) stabilisent l'échange. Ils signalent la volonté d'accepter une « exposition réciproque » de ressources. Ces « échange d'otages » (Williamson, 1983) permettent aux acteurs de se focaliser sur l'objectif commun et le succès de la coopération. Le succès du processus entrepreneurial dépend de l'engagement crédible de ressources et de la potentialité de ces engagements. L'organisation commence à exister lorsque les engagements atteignent un seuil d'irréversibilité, c'est-à-dire quand le renoncement au projet comporte des coûts (économiques et non économiques) supérieurs à ceux de sa poursuite.

Notre travail présente un certain nombre de limites. Limites tout d'abord liées au choix méthodologique : l'étude de cas a été abordée qualitativement, avec le but d'extraire du terrain des informations détaillées et personnalisées. Le choix de dix cas pourrait être suspecté d'un biais de représentativité. Les concepts importants que l'analyse a éclairés mériteraient probablement une validation plus structurée. Le modèle élaboré à partir de ces concepts pourrait faire l'objet d'une étude quantitative portant sur des échantillons de succès et d'échecs de projets de création d'entreprise. D'autre part, notre modèle est parti de la relation de base investisseur-entrepreneur, cependant les résultats de notre recherche n'éclaircissent pas mais questionnent cette relation. Il était presque facile et rassurant de considérer la création d'entreprise comme la rencontre d'un projet d'entreprendre et des porteurs de

ressources financières permettant de le légitimer. Mais dans les cas que nous avons étudiés et dans les statistiques de la création d'entreprise, seul un faible pourcentage du financement est apporté par des investisseurs. Deux nouvelles entreprises sur trois sont créées avec les fonds apportés par les entrepreneurs eux-mêmes. Le financement à caractère « affectif » (parents, proches, amis) et le capital risque apparaissent rarement comme principale source de financement mais constitue une source complémentaire importante¹⁰.

Il existe un décalage entre les besoins et les apports de financement en tout début de processus, lorsque le projet est au stade de « laboratoire » et qu'il n'est pas encore une start-up finançable par le capital risque. Les acteurs du capital risque interviennent en aval lorsque le projet a été validé et qu'il présente un fort potentiel de croissance. Le Rapport au Président du Sénat (2005)¹¹ parle du « premier chaînon manquant du financement de l'innovation ». Le rapport compare la situation de l'Europe et des Etats Unis et illustre la difficulté du capital-risque européen à développer des grandes entreprises, « (...) ce probablement en raison des faibles montants alloués aux sociétés concernées, comparés à ceux alloués aux Etats Unis, notamment en début de chaîne de financement (...) » (ibid)

Les décisions et les conditions initiales du processus sont fondamentales : 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 décisions prises dans un cadre flexible en tout début de processus engagent l'entreprise pour les périodes suivantes. Cependant un engagement fort n'est pas suffisant pour que naisse une nouvelle entreprise. Le décalage entre l'amorçage du processus et l'apport des ressources financières nécessaires à son développement devrait être réduit pour augmenter les chances d'aboutissement du projet. C'est dans ce « slack entrepreneurial » que prennent sens les dispositifs d'accompagnement et toutes les mesures en faveur du financement des phases précoces de la création d'entreprise dont les acteurs sont aujourd'hui plus que jamais des porteurs d'avenir.

¹⁰ Enquête ENST, Observatoire Européen pour les PME, Commission Européenne, 2000

¹¹ Rapport a M. Christian Poncelet, Président du Sénat, « Mesures visant à améliorer le financement des jeunes entreprises innovantes en France », 11 juillet 2005

BIBLIOGRAPHIE

- ANDRES ALONSO, Pablo de, Teresa GARCIA MERINO, Juan Manuel de la FUENTE SABATE (1999) "Influences de l'environnement socio-économique sur la création d'entreprises: le cas de l'Espagne" *Revue d'Economie Industrielle*, 88
- BESSON, Eric (1999) Pour un plan d'urgence d'aide à la création de « très petites entreprises », Rapport d'Information en application de l'art. 145 du Règlement
- BLANKEBURG HOLM, Désirée , Kent ERIKSSON, Jan JOHANSON, (1999) « Creating value through mutual commitment to business network relationships », *Strategic Management Journal*, 20, 467-486
- BLOOMFIEL, Brian P., 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
- BROWN, Randal B. (1996) "Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology" *Journal of Vocational Behavior*, 46, 230-251
- BRUYAT, Christian (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
- CABLE, Daniel M., Scott SHANE (1997) "A prisoner's dilemma approach to entrepreneur-venture capitalist relationships » *Academy of Management Review*, 22(1), 142-175
- CHARUE, F., MIDLER C. (1994) Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles, l'exemple de la robotisation des tôleries automobiles" *Revue Française de Gestion*.
- COOK, D. N., Scott J.S. BROWN (1999), "Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing", *Organization Science*, 10 (4)
- COSSIN, Didier, Benoit LELEUX, Entela SALIASI, (2001) "Venture equity investment contracts: A real option approach" *Working Paper*, HEC Lausanne, may
- DIBIAGGIO, Ludovic et P.M. (1999) "Learning and organization design" *Working Paper* Latapses-Idefi
- 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
- FAYOLLE, Alain, Jean-Michel DEGEORGE, Wassim ALOULOU (2004) « Entre intention et création d'une entreprise nouvelle : le concept d'engagement », *IIIème Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*
- FISHBEIN, M., I. AZJEN, (1975) *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*. Reading, MA, Addison-Wesley
- GARTNER, William B. (1988) "Who is the entrepreneur? Is the wrong question" *American Journal of Small Business*, 12(4)
- GENELOT, Dominique (1995) *Manager dans la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants*, Insep Editions, Paris

- GIDDENS, Anthony, (1993) *New rules of sociological method*, Cambridge, Polity Press 2nd edition
- GLASER, B.G, A. L. STRAUSS, (1967), *The discovery of grounded theory: Strategy for qualitative research*, Aldine de Gruyter
- GULATI, R., NOHRIA, N., & ZAHEER, A. (2000) "Strategic Networks." *Strategic Management Journal*, 21, 203-215
- JENSEN, Michael C. et William MECKLING (1976) "Theory of the firm: Managerial behavior, Agency costs and Ownership of structure", *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360
- KANTER MOSS, Rosebeth (1972) *Commitment and community: communes and utopia in sociological perspective*, Cambridge, MA: Harvard University Press
- KIESLER, C.A. (1971) *The psychology of commitment. Experiment linking behavior to belief*, Academic Press: New York.
- KOGUT, Bruce et Udo ZANDER (1992) "Knowledge of the firm, Combinative capabilities and the replication of technology", *Organization Science*, 3, 383-397
- LANDSTROM, Hans, Sophie MANIGART, Collin M. MASON, Harry SAPIENZA, (1999), « Contracts between entrepreneurs and investors: Terms and negociation process », *Frontier of Entrepreneurship, Research*, Babson College
- LORINO, Pierre (1996), *Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage d'entreprise*, Les Editions de l'Organisation
- MCCLELLAND, David C.(1961), *The achieving society*, Princeton, D. Von Nostrand
- PAUL, Maëla (2003), « Ce qu'accompagner veut dire », *Carrierologie*, 19(1)
- MEZIAS, Stephen, J., Jerome C. KUPERMAN, (2000), "The community dynamics of entrepreneurship: The birth of the American film industry, 1895-1929", *Journal of Business Venturing*, 16. 209-233
- MOWDAY, Richard, Lyman PORTER et Richard STEERS (1982) "The psychology of commitment, absenteeism and turnover" *Academic Press*, 1-74
- MODIGLIANI, F.F, MILLER M.H. (1958) "The cost of capital, corporate finance and the theory of investment" *American Economic Review*, 48 (2) 261-297
- MORGENSON, F.P. (1999) "The structure and function of collective constructs: Implication for multilevel research and theory development" *Academy of Management Review*, April
- NONAKA, I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, 5
- PRIGOGINE, Ilya, Isabelle STENGERS (1983) *Order out of chaos*, Bantam Books, New York
- PRIGOGINE, Ilya, Isabelle STENGERS (1997) *The end of certainty, time, chaos and the new laws of nature*, The Free Press, New York
- SAPIENZA, Harry, Audrey KORSGAARD, (1995), "Performance feedback decision making processes, and venture capitalists support of new ventures" *Frontier of Entrepreneurship, Research* Babson College
- STAW, Barry (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
- SULL, Donald N., (2003) *Revival of the fittest: Why good companies go bad and how great managers remake them*, Harvard Business School Press

THIETART, Raymond Alain, Bernard FORGUES, (1993) « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », *Revue Française de Gestion*, mars avril mai

VAN DE VEN, A. H., (1999), Central problems in the management of innovation, *Management Science*, 35 (2), 590-617

WILLIAMSON, Oliver (1983) Credible commitments: Using hostages to support exchange” *The American Economic Review*, september

YIN, Robert K. (1984), *Case study research: design and methods* 2nd edition Thousand Oaks, CA: Sage reed 1989

ZACHARAKIS, Andrew L., Dean A. SHEPHERD, (2001) “The nature of information and overconfidence on venture capitalists’ decision-making” *Journal of Business Venturing*, 16