

Ident : 16

Compréhension de l'engagement d'un individu dans le processus de création d'entreprise par une étude de cas¹

Alain FAYOLLE

Maître de conférences INP Grenoble, chercheur au C.E.R.A.G., Grenoble

Professeur, Chaire Génération Entrepreneurs, E.M. Lyon

fayolle@em-lyon.com

Alain.Fayolle@esisar.inpg.fr

Narjisse LASSAS-CLERC

Doctorante en Sciences de Gestion

Assistante de Recherche, Chaire Génération Entrepreneurs, E.M. Lyon

23, avenue Guy de Collongue, 69134 Ecully

Tél. : 04 78 33 70 16 – Fax : 04 78 33 79 27

lassas-clerc@em-lyon.com

RESUME:

Créer une entreprise relève-t-il d'une inscription génétique qui conduirait inexorablement le porteur de ces gènes de la création à la réalisation du comportement et au passage à l'acte ? Bien évidemment, nous ne le pensons pas, pas plus que nous fondons notre compréhension du phénomène sur l'existence de déterminismes environnementaux qui entraîneraient certains individus à créer leur entreprise. Pour nous, la création d'une entreprise est un processus stratégique et dynamique de décisions/actions qui est déclenché sous l'effet d'un changement affectant ce que Bruyat (1993) dénomme la configuration stratégique instantanée perçue (CSIP). Si de nombreux processus de création d'entreprise sont déclenchés, force est de constater que tous, loin s'en faut, ne se concluent pas par la naissance des personnes morales qui pourraient en résulter. Des individus ont des idées ou pensent avoir détecté des opportunités de création d'entreprise et, se mettent, en conséquence, à rechercher de l'information pour évaluer un potentiel de valeur ou une faisabilité technico-économique. Ils consomment du temps, parfois de l'argent et s'efforcent tant bien que mal de faire progresser leur projet. Cette phase préalable peut durer plus ou moins longtemps, se terminer plus ou moins progressivement, signant là très souvent l'abandon du projet, ou contribuer à intensifier la dynamique de création à travers la confirmation d'un engagement individuel fort dans le processus. Il nous semble que nous abordons avec cette problématique de l'engagement un des aspects essentiels des processus de création d'entreprise. L'engagement quasi irréversible d'un individu dans le processus nous apparaît en effet une des conditions nécessaires de la poursuite et de la réussite éventuelle du projet. L'engagement d'un individu dans un processus de création d'une entreprise nouvelle devient dans ces conditions une variable déterminante pour comprendre le passage à l'acte et l'apparition effective de la nouvelle entreprise. Comment modéliser et expliquer l'engagement d'un individu dans un processus de création d'une entreprise nouvelle ? Comment mieux accompagner des entrepreneurs naissants au tout

¹ Ce travail doit beaucoup à Christian Bruyat. Il en a été l'inspirateur et il a contribué directement à l'élaboration de certaines parties. Cependant, l'interprétation de sa pensée, l'application de son modèle à un cas et les éventuelles erreurs ou omissions qui en résulteraient relèvent de l'entière responsabilité des auteurs de ce texte.

début de leur processus pour les aider à surmonter les difficultés et les obstacles qui peuvent perturber, voire remettre en cause leur engagement ? Telles sont les questions qui se posent au démarrage de notre réflexion. Notre travail vise à prolonger, et nous l'espérons enrichir, la thèse de Bruyat en essayant d'appliquer son modèle d'engagement à un cas que nous avons étudié, dans une approche longitudinale, au cours de la période 2003-2005. Notre objectif étant de mieux comprendre l'engagement d'un individu dans un processus de création d'entreprise nouvelle.

Créer une entreprise relève-t-il de l'inné, d'une inscription génétique en quelque sorte qui conduirait inexorablement le porteur de ces gènes de la création à la réalisation du comportement et au passage à l'acte ? Bien évidemment, nous ne le pensons pas, pas plus que nous fondons notre compréhension du phénomène sur l'existence de déterminismes environnementaux qui entraîneraient progressivement ou plus brutalement certains individus à créer leur entreprise.

Pour nous, la création d'une entreprise est un processus stratégique et dynamique de décisions/actions qui est déclenché sous l'effet d'un changement affectant ce que Bruyat (1993) dénomme la configuration stratégique instantanée perçue (CSIP). Cette dernière croise trois ensembles de perceptions. Le premier a trait aux buts et aux aspirations qui sous-tendent l'action des individus. Le deuxième concerne les ressources et les compétences des mêmes individus. Le troisième, enfin, correspond à des possibilités et/ou à des menaces perçues dans l'environnement. Ce modèle de la CSIP revient en quelque sorte à appliquer à la création d'entreprise une démarche classique d'analyse stratégique, pilotée par un acteur doté d'une rationalité limitée.

Si de nombreux processus de création d'entreprise sont déclenchés, force est de constater que tous, loin s'en faut, ne se concluent pas par la naissance des personnes morales qui pourraient en résulter. Des individus ont des idées ou pensent avoir détecté des opportunités de création d'entreprise et, se mettent, en conséquence, à rechercher de l'information pour évaluer un potentiel de valeur ou une faisabilité technico-économique. Ils consomment du temps, parfois de l'argent et s'efforcent tant bien que mal de faire progresser leur projet. Cette phase préalable peut durer plus ou moins longtemps, se terminer plus ou moins progressivement, signant là très souvent l'abandon du projet, ou contribuer à intensifier la dynamique de création à travers la confirmation d'un engagement individuel fort dans le processus. Il nous semble que nous abordons avec cette problématique de l'engagement un des aspects essentiels des processus de création d'entreprise. L'engagement quasi irréversible d'un individu dans le processus nous apparaît en effet une des conditions nécessaires de la poursuite et de la réussite éventuelle du projet. Nous définissons l'engagement comme le moment à partir duquel un individu consacre l'essentiel de son temps, de son énergie, de ses moyens financiers, intellectuels, relationnels et affectifs à son projet ou à sa jeune entreprise. Il n'envisage plus de retourner en arrière, d'ailleurs ses investissements rendraient l'abandon difficile, ce serait un échec pour lui.

L'engagement d'un individu dans un processus de création d'une entreprise nouvelle devient dans ces conditions une variable déterminante pour comprendre le passage à l'acte et l'apparition effective de la nouvelle entreprise. Comment l'engagement se constitue-t-il, se développe-t-il, se transforme-t-il, procède-t-il au cours du processus ? Comment modéliser et expliquer l'engagement d'un individu dans un processus de création d'une entreprise nouvelle ? Comment mieux accompagner des entrepreneurs naissants au tout début de leur processus pour les aider à surmonter les difficultés et les obstacles qui peuvent perturber, voire remettre en cause leur engagement ? Telles sont les questions principales qui se posent au démarrage de notre réflexion.

Curieusement la notion d'engagement² a été peu utilisée dans des travaux de recherche francophones, à l'exception des recherches doctorales de Bruyat (1993) et Gaillard-Giordani (2004). Récemment, des chercheurs ont tenté d'expliquer, sans succès ou pour le moins en émettant de sérieuses réserves, l'engagement dans un processus de création d'entreprise à l'aide des théories psychosociales du même nom (Fayolle, Degeorge, Aloulou, 2004).

Notre travail s'inscrit dans la continuité des contributions précédentes et vise à prolonger, et nous l'espérons enrichir, la thèse de Bruyat en essayant d'appliquer son modèle d'engagement à un cas que nous avons étudié, dans une approche longitudinale, au cours de la période 2003-2005.

Notre objectif, dans ce papier, est de mieux comprendre l'engagement d'un individu dans un processus de création d'entreprise nouvelle, en utilisant un modèle théorique qui n'a jamais été appliqué. Avant d'analyser les données du cas, à l'aide de ce modèle (section 3), nous allons revenir, dans une première section, sur les apports de Bruyat (1993), puis nous présenterons le cas de création que nous avons observé et la méthodologie que nous avons utilisée (section 2).

² Nous parlons bien évidemment de l'engagement appliqué à l'entrepreneuriat en général et à la création d'entreprise en particulier.

1. PROCESSUS DE CREATION D'ENTREPRISE ET ENGAGEMENT

Nous utilisons la modélisation du processus de création d'entreprise élaborée par Bruyat (1993) que nous présentons dans une première section en distinguant les trois phases qu'il a identifiées. Notre seconde section nous permet d'aborder d'une façon plus détaillée le modèle d'engagement qu'il propose.

1.1. Modélisation et phases du processus

Dans ses travaux, Bruyat reprend un cadre général permettant d'étudier le phénomène entrepreneurial et utilisé par de nombreux chercheurs à la suite de Gartner (1985). Quatre dimensions principales, schématisées dans la figure 1, sont prises en compte : l'individu, son projet ou l'entreprise créée, l'environnement et le processus.

Au cours du temps, un individu est susceptible de parcourir un processus lui permettant, en cas de succès, de créer une entreprise qui, peu à peu, est susceptible de prendre son autonomie. Cette création se fait dans un environnement contraignant le processus mais qui fournit aussi des ressources et des opportunités. Il est fait l'hypothèse que bien qu'ayant une rationalité limitée et étant contraint par son environnement, l'individu possède une certaine liberté de choix, qu'il n'est pas une simple machine répondant d'une manière automatique et standardisée aux stimuli de son environnement. Il conduit un processus lui permettant de réaliser son projet dans des environnements particuliers qui le contraignent, mais qu'il peut aussi choisir et tenter d'influencer. Il est un acteur stratégique. Mais, le projet se développant et se réalisant contraint peu à peu l'individu. Il y a, d'après Bruyat (1993), ce que l'on peut appeler une dialogique Individu \Leftrightarrow Projet ou Création de Valeur Nouvelle (que l'on notera I \Leftrightarrow CVN) constituant un système complexe.

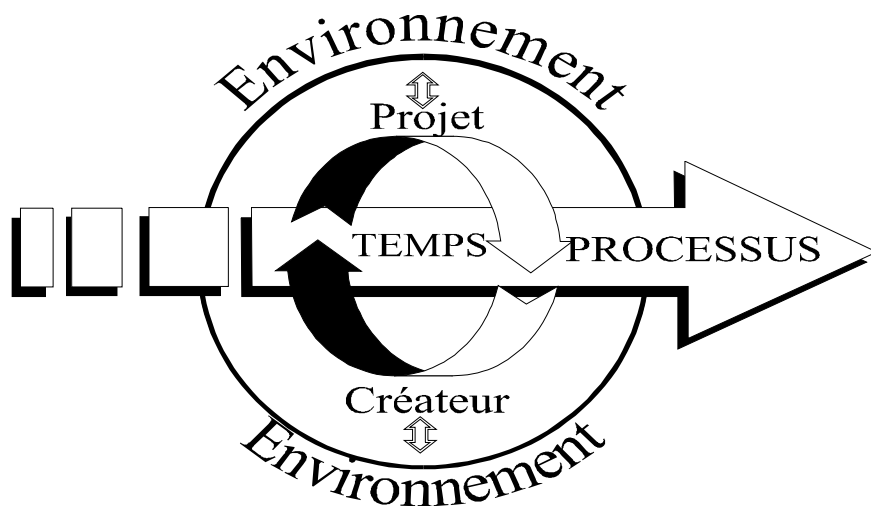


Figure 1 : *La création d'entreprise comme un système ouvert dynamique*
Source : Bruyat et Julien (2001)

Bruyat (1993) distingue trois états critiques successifs que peut prendre le système au cours du processus.

- A. Le processus est déclenché. A ce stade, l'individu envisage sérieusement de créer, il consacre du temps et des moyens à ses recherches, il agit. Pour qu'il y ait déclenchement, il faut que la carrière d'entrepreneur corresponde à ses aspirations (désirable) et qu'il pense pouvoir réaliser son projet (faisable) : il estime en avoir les capacités, l'environnement lui paraît offrir des opportunités et pouvoir fournir les éléments nécessaires à cette entreprise. La recherche d'une opportunité peut être la conséquence du déclenchement mais, à l'inverse, la découverte d'une opportunité peut être une des causes de déclenchement du processus. Etudier une opportunité de création et rechercher les moyens nécessaires ne conduisent pas nécessairement à l'engagement total du créateur. L'individu peut renoncer à son projet. Ce renoncement n'est pas nécessairement définitif.
- B. Le processus est engagé. L'individu consacre l'essentiel de son temps, de son énergie, de ses moyens financiers, intellectuels, relationnels et affectifs à son projet ou à son entreprise. Il n'envisage plus de retourner en arrière, d'ailleurs ses investissements rendraient l'abandon difficile, ce serait un échec pour l'individu. Nous détaillerons dans une seconde section cette phase de l'engagement qui est celle qui nous intéresse plus spécifiquement dans ce travail.
- C. Le processus est achevé. La réussite plus ou moins marquée du projet ou son échec marquent la fin du processus. Il n'y a plus de création de valeur nouvelle ou bien il y a rupture de la dialogique $I \Leftrightarrow NVC$. En la matière rien n'est définitivement

acquis mais on pourra estimer, qu'en cas de réussite, le processus entrepreneurial est achevé lorsque le projet ou l'entreprise assure ses équilibres financiers fondamentaux.

Le processus se déroule dans un laps de temps plus ou moins long. Il peut s'agir de quelques semaines, de plusieurs mois ou parfois de plusieurs années avec des parcours plus ou moins compliqués qui ne sont pas forcément linéaires.

1.2 L'engagement dans le processus

Bruyat (1993, 2001) décrit l'engagement comme un ensemble d'actions / décisions, échelonnées dans le temps. Les actions et les décisions sont conjointes dans le processus et il est difficile d'identifier concrètement des séquences où tout est défini et ordonné d'une façon classique : recueil des informations nécessaires, analyses et délibérations, décisions et actions. Le créateur d'entreprise nouvelle dépeint par Bruyat est doté d'une rationalité limitée et s'engage de plus en plus et totalement dans le processus. Cette « escalade de l'engagement »³ conduit, d'après l'auteur, à un stade de quasi irréversibilité (sauf dans le cas d'un renoncement) et entraîne l'individu à se focaliser de plus en plus sur son projet. Tout retour en arrière devient alors très difficile, voire impossible, en raison de l'augmentation des coûts de désengagement (ressources financières consommées, coûts sociaux à travers les relations et partenaires mobilisés, coûts liés à la carrière, coûts psychologiques et dissonance cognitive). Bruyat considère que, d'une manière tout à fait classique pour un processus de changement, deux conditions pourraient être considérées comme nécessaires pour que l'engagement se réalise : l'action de créer doit être préférée (à toute autre alternative) et les résistances au changement doivent pouvoir être surmontées. Soulignons qu'il s'agit ici des perceptions de l'individu, il peut y avoir des biais cognitifs importants dans l'appréciation des risques encourus par exemple. La désirabilité de l'action de créer une entreprise ne prend pas en compte seulement les aspects financiers mais également d'autres aspects psychologiques ou sociaux. Les résistances aux changements qu'il faut affronter sont celles qui rendent le passage difficile d'une situation donnée (emploi salarié, étudiant, chercheur, demandeur

³ Nous mettons l'expression entre guillemets pour la distinguer de la théorie de l'escalade de l'engagement de Staw (1981).

d'emploi) vers une situation d'entrepreneur. Ces résistances aux changements se situent avant tout choix décisif, toute décision engageante et donc avant tout engagement total.

Le processus conduisant à l'engagement total peut se faire de façon incrémentale ou révolutionnaire, en fonction notamment de la force des résistances aux changements. Ce faisant, il convient donc de distinguer différentes formes d'engagement. Le modèle d'analyse de l'engagement proposé par Bruyat (1993, 2001) utilise la métaphore des catastrophes et repose principalement sur une représentation visuelle du phénomène.

La variable dépendante est une variable d'éclatement qui peut prendre deux valeurs : engagement ou renoncement (c'est à dire l'abandon du projet). Les variables indépendantes correspondent aux deux conditions que nous avons mentionnées précédemment. Nous allons les détailler davantage dans les sous-sections suivantes avant d'exposer les formes d'engagement identifiées par Bruyat.

L'action de créer (ou un projet de création) est préférée et perçue comme réalisable

Il faut d'abord noter que certains projets avortent du fait de l'incapacité de l'entrepreneur à réunir les moyens nécessaires à leur lancement : moyens financiers, obtention d'autorisations, acquisition d'un moyen de production, coopération d'un partenaire indispensable... Dans ce cas, il est contraint d'abandonner un projet qui avait sa préférence.

Si l'individu n'est pas contraint d'abandonner son projet, l'engagement se réalise lorsque l'action de créer (un projet particulier de création, plus ou moins précis) est perçue comme préférable au maintien dans la situation actuelle (salarié, inactif, étudiant...) ou à tout autre projet de changement (changer d'employeur...). La plupart des modèles théoriques de la création d'entreprise retiennent cette dimension comme étant essentielle⁴. Ils décrivent la formation de cette préférence comme étant le résultat de facteurs relatifs à l'environnement et de facteurs spécifiques à l'entrepreneur. Nous ne reviendrons pas ici sur ces différents facteurs. Cette préférence, résultat d'un push et d'un pull, est "évaluée" en fonction de critères relatifs à la désirabilité de la création et à sa faisabilité. Les limites cognitives de l'individu doivent être prises en considération. Bruyat (1993) précise que l'émergence de cette préférence est, pour le moins, compliquée et, sans doute, complexe en raison :

⁴ Voir, par exemple, Shapero (1975), Shapero et Sokol (1982), Bird (1988, 1992). La théorie du comportement planifié, initialement proposée par Ajzen (1991, 2002) et ses applications dans le champ de l'entrepreneuriat (Krueger et Carsrud, 1993 ; Autio et al., 1997 ; Tkachev et Kolvereid, 1999) fournissent également des bases théoriques intéressantes pour expliquer la formation de cette préférence.

- de la diversité potentielle des critères à prendre en compte ;
- de leur non-indépendance ;
- de la difficulté de leur mesure (il s'agit de perceptions et non de faits "objectifs") ;
- du dynamisme des perceptions au cours du temps ;
- de la non-linéarité des fonctions liant certains de ces critères à la préférence (courbes sigmoïdales, de type parabolique...) ;
- de l'impossibilité de formaliser ces relations par une fonction de préférence classique (modèle additif...) : un seul facteur peut être à l'origine d'un renoncement... Il s'agit en fait d'un système.

Les résistances au changement

La préférence pour un projet de création qui se concrétise par un besoin et un désir de changement, ne se traduit par un changement effectif que si l'acteur est capable de surmonter ses résistances au changement. Ceci n'est étrangement pas pris en compte, en tant que tel, par la littérature concernant l'entrepreneuriat⁵, sans doute parce que les entrepreneurs sont souvent considérés comme ayant des attitudes différentes du reste de la population vis-à-vis du risque, la recherche empirique ne nous paraît pas avoir fourni des résultats déterminants à cet égard.

La prise en compte des résistances au changement vient complexifier l'analyse des processus d'engagement, mais, comme nous le verrons bientôt, ceci nous permettra d'en mieux comprendre la diversité. Sans entrer dans le détail et en n'ayant pas l'ambition de présenter une liste exhaustive, Bruyat (1993) propose d'analyser ces résistances au changement de la manière suivante :

- la résistance au changement due aux habitudes et à l'inertie dans les raisonnements et les comportements ; elle est particulièrement importante lorsque l'individu a consacré l'essentiel de son engagement passé à une carrière de salarié, sans avoir jamais envisagé de créer son entreprise (dissonance cognitive, modèle de rôle familial...) ;
- la résistance au changement due à la peur de quelque chose d'inconnu ; l'incertitude peut être liée à un projet particulier ou à la méconnaissance de la réalité de la création et de la direction d'une PME ;

⁵ A l'exception des travaux de Lee et Venkataraman (2002), qui se situent néanmoins plutôt dans le point précédent.

- la résistance au changement due à l'irréversibilité perçue de la nouvelle situation créée ; dans certains cas, l'individu estime, parfois à juste titre, que si son projet devait échouer, il lui deviendrait impossible de retrouver son emploi précédent ou tout autre emploi ; un échec, même s'il n'est pas immédiat, serait alors considéré comme désastreux par l'individu ;
- la résistance due à la perception de coûts d'opportunité et/ou de coûts irréversibles importants ; le créateur renonce à une situation gratifiante, consacre moins de temps à sa famille et à ses loisirs, engage l'essentiel de son patrimoine, réduit son train de vie... ;
- la résistance au changement due à la pénurie de ressources, de conseils... disponibles, et, plus généralement, à l'hostilité de l'environnement vis-à-vis de la création d'entreprise.

Là encore, la main cachante⁶ joue un grand rôle pour occulter certaines difficultés ou, au contraire, les exagérer. Les entrepreneurs qui passent à l'acte surestiment souvent leurs chances de réussite et sous-estiment les difficultés qu'ils vont rencontrer. Selon les cas, cette résistance au changement est plus ou moins importante. D'après Bruyat (1993), la résistance au changement en matière de création d'entreprise sera d'autant plus faible que :

- l'individu a été imprégné très tôt de l'idée de création (parents ou modèle de rôle entrepreneurial...) ;
- l'individu possède un réseau relationnel et baigne dans un environnement (famille, amis, formation...) pertinent et favorable à la création d'entreprise ;
- sa situation actuelle est insatisfaisante ;
- le projet a un faible degré d'incertitude pour l'individu (création reproduction, forte expérience du métier et du management...) ;
- le projet peut être lancé de manière incrémentale, sans engager des coûts irréversibles importants.

Ici aussi, ces différents points ne sont pas indépendants, ils sont en partie redondants et ils font partie du système en général. De ce fait, la résistance au changement et la préférence donnée à la création d'entreprise ne sont, elles aussi, pas indépendantes...

⁶ A. Hirschman (1967) explique qu'un des moteurs de l'action pour un individu est son ignorance de ce qui l'attend lorsqu'il entreprend une action, il fait un jeu de mots opposant la main invisible de Smith (hidden hand) à la main cachante (hiding hand).

Les formes de l'engagement

L'idée de Bruyat est de considérer que deux variables composites déterminent l'engagement. La première, « mesure » le gradient des différentes situations envisagées par l'individu (que Bruyat qualifie de pseudo-attracteurs, en référence aux travaux d'Henri Atlan). Le projet de création d'entreprise peut être préféré (plus ou moins) à la situation actuelle et aux autres projets considérés par l'individu. La seconde, « mesure » les résistances au changement. Dans certaines situations, attractivité forte du projet de création et résistances au changement faibles, l'engagement se fera rapidement, presque sans problème. Dans d'autres cas, attractivité moyenne du projet de création ou préférence marquée pour un autre projet et résistances au changement plus fortes, l'engagement sera beaucoup plus problématique et des situations de dilemme peuvent apparaître. Enfin, sous certaines conditions de valeur des variables dépendantes, les situations de décisions/actions des individus peuvent devenir plus ou moins « chaotiques » ou « catastrophiques » au sens de la théorie qui porte ce nom. Ceci s'appréciant à un moment donné, car la situation peut naturellement évoluer au cours du temps. L'individu peut notamment agir pour modifier les gradients de ses pseudo-attracteurs⁷ (actions intentionnelles ou non) ou pour tenter de réduire ses résistances au changement. Nous reprenons ci-après quelques exemples de configurations classiques avancées par Bruyat (1993) pour illustrer le propos.

- *La création programmée* : il s'agit, par exemple, du cas de l'individu qui a, depuis longtemps, l'idée de créer sa propre entreprise, et qui a conduit sa carrière de salarié pour se préparer à cette perspective. Lorsqu'il a effectué les apprentissages qu'il jugeait indispensables et accumulé les ressources nécessaires, il passe à l'acte lorsqu'un projet de création lui semble convenable.
- *Le renoncement inévitable* : le créateur a étudié un projet qui se révèle peu attrayant et comporte de nombreuses incertitudes. Les résistances au changement sont importantes. Pour l'individu, il devient plus raisonnable de renoncer à ce projet, d'autant plus que la situation actuelle ne paraît pas inintéressante ou insatisfaisante.
- *Le dilemme du renoncement* : dans ce cas, un projet de création attrayant, mais parfois incertain (vision), est en concurrence avec une situation actuelle gratifiante (emploi

⁷ Concrètement, le créateur tentera d'améliorer la valeur de son projet en pratiquant une stratégie d'écramage, de limiter les risques de son projet en essayant de sous-traiter ou de nouer des relations d'alliance...

salarié) ; les résistances au changement sont importantes. Ici, comme dans les situations qui suivront, la perception du risque et de l'attrait de la création d'une entreprise se conjuguent pour rendre l'escalade dans l'engagement fragile.

- *Le dilemme de projets concurrents* : il s'agit, par exemple, du cas classique d'un individu récemment licencié qui perçoit deux opportunités : reprendre un emploi salarié satisfaisant ou créer une entreprise, les deux projets lui paraissant intéressants. La situation de décisions/actions devient beaucoup plus complexe. Dans ces situations potentiellement chaotiques, la pression du temps (liée au projet et/ou au créateur) devient un facteur déterminant. Le hasard joue un grand rôle dans la mesure où l'individu n'explore pas "rationnellement" les différentes perspectives, faute de temps.
- *La multiplicité des projets ou la configuration féconde* : la topographie de la situation est encore plus tourmentée : le créateur a généré un grand nombre de projets. Sa situation actuelle est valorisante, il peut changer de travail sans grandes difficultés, mais il peut également créer sa propre entreprise. La situation devrait pousser l'individu à changer, mais il devient pratiquement impossible de déterminer quel sera son choix. La situation est très dynamique et le hasard (le moment où s'ouvrent les fenêtres d'opportunités) joue un grand rôle.

2. LE CAS ETUDIE ET LA METHODOLOGIE UTILISEE

Nous avons eu l'opportunité d'observer pendant plusieurs mois un processus de création d'entreprise initié par deux participants à un programme de formation MBA dans une grande école de management française. Nous allons restituer ici les éléments d'appréciation de cette situation qu'il nous a été donné d'étudier en profondeur, ainsi que les options et choix méthodologiques que nous avons retenus.

2.1 Le cas étudié : l'histoire d'une rencontre et d'une double intention

Dans un premier temps, nous allons présenter le concept qui a été au cœur de cette idée de création d'entreprise ainsi que le cheminement suivi par les deux entrepreneurs naissants concernés.

2.1.1. Présentation des « entrepreneurs naissants »

Comme nous le verrons dans la partie 2.2, nous avons eu l'opportunité de suivre ces deux individus porteurs de projet dans le cadre de leur formation MBA, mais qui sont-ils et quels sont leurs parcours respectifs au moment de leur rencontre?

Fabien⁸ a 35 ans. Il a fait des études d'ingénieur avec une spécialisation en industrie agroalimentaire et a complété sa formation initiale en préparant un Mastère Spécialisé dans une grande école de commerce française. Jusqu'à alors, il avait occupé des postes de responsable à dominante commerciale et Marketing, dans des groupes agro-industriels importants dans lesquels il a pu gravir les échelons rapidement. Fabien est marié et a trois enfants.

Jean-Paul a 38 ans. Il est ingénieur informaticien et l'essentiel de son expérience professionnelle relève de la fonction commerciale dans le domaine de l'Informatique. Jean-Paul est marié et a trois enfants également.

⁸ Fabien et Jean-Paul ne sont pas les vrais prénoms des deux personnes en question.

Fabien et Jean-Paul se sont rencontrés au moment du démarrage du MBA. Et dans le cadre de ce programme, en suivant un séminaire d'entrepreneuriat en début d'année, ils ont travaillé dans des groupes (différents) pour réfléchir et présenter une idée de création d'activité ou de création d'entreprise. C'est l'idée de Fabien qui a été choisie dans son groupe et elle a fait l'objet d'un travail collectif pendant une semaine. Un concept original de restaurant gastronomique en est ressorti.

Par la suite, Jean-Paul a rejoint Fabien et ils ont travaillé ensemble sur cette idée de restauration pour en faire leur projet de fin d'étude. Ils nous ont respectivement fait part de ce qu'ils ont éprouvé lors de ce travail commun. Mais, avant de passer à l'analyse du cas, évoquons brièvement le contenu de leur projet.

2.1.2. Présentation du concept et de ses fondements⁹

« ...La France est connue pour la qualité et la diversité de ses vins et fromages. (...). Le concept de Le Fin Gourmet est né de ce simple constat ». C'est en effet autour de l'esprit collectif, de l'alliance du vin et du fromage que Fabien et Jean-Paul ont bâti leur projet.

Le Fin Gourmet¹⁰ (appellation pour laquelle ils ont opté dans le cadre de la présentation finale du MBA) propose une restauration basée sur le développement d'associations de saveurs et d'arômes, l'assemblage et la mise en scène d'ingrédients originaux et de qualité, et leur alliance avec les vins. Voici comment Fabien et Jean-Paul en font la description :

« C'est un lieu de rencontre où l'on peut réaliser un véritable voyage dans le monde du vin et du fromage, qui sont les ingrédients principaux du repas. Il ne s'agit pas simplement de les déguster. Conseillé par un personnel attentif, on en découvre toute la richesse, la variété, leurs alliances. Le Fin Gourmet en modernise la consommation, aussi bien au travers de recettes originales que de façon brute, dans toute leur force. Le lieu favorise une ambiance de partage dans laquelle le service alterne subtilement entre la prescription produit et la vente accompagnée. Le cadre favorisera une prolongation de la découverte, pour être en fait un véritable espace de loisir, où nos clients profitent d'une expérience d'Art de vivre à la Française».

⁹ Cette partie « présentation du concept » reprend fidèlement des éléments du plan d'affaires rédigé par les entrepreneurs naissants dans le cadre de leur projet de fin d'étude au MBA et de sa soutenance.

¹⁰ Tout comme les prénoms, « Le Fin Gourmet » n'est pas la véritable appellation choisie par les porteurs de projet.

A priori, l'idée n'est pas uniquement la concrétisation d'une passion partagée mais constitue également le résultat d'une réflexion documentée notamment par deux sources différentes. Les dernières études du CIDIL (syndicat de l'interprofession des produits laitiers) montrent que la consommation de fromages en France ne cesse de progresser et qu'elle s'oriente vers de nouvelles tendances : *le plaisir* (saveurs douces et fruitées, aromatisations exotiques...), *l'authenticité* (valeur symbolisée par le terroir), *la diversité* (la consommation du fromage ne se limite plus à la fin du repas). Parallèlement, une étude réalisée en septembre 2003 par IPSOS (« Les français et le vin: usages et attitudes » sur un échantillon de 939 personnes représentatives de la population française âgée de 18 ans et plus) montre que la consommation de vin en France, même si elle diminue, devient de plus en plus une consommation passion, de produits de plus en plus qualitatifs. Le consommateur devient plus occasionnel, mais cherche lors de son achat des vins de qualité, originaux et biens vinifiés. Il souhaite également, de plus en plus, des conseils et de l'information quant aux cépages utilisés, à la région de production, au procès de vinification. « *Ainsi assiste t-on depuis quelques années à la multiplication de petits cavistes de proximité, répondant à ces nouvelles attentes. Cependant, même si le nombre de lieux et d'occasions de découvrir et de déguster du fromage ou du vin se multiplie, la consommation hors domicile en demeure, paradoxalement, totalement dissociée* », nous livrent Fabien et Jean-Paul.

2.2 L'intervention des chercheurs dans cette histoire

Cette partie présente notre démarche de recherche et explique en quoi notre choix méthodologique nous a semblé pertinent pour approcher cette situation.

2.2.1 Le choix de l'étude de cas comme méthode de recherche

L'étude de cas suppose une documentation d'un phénomène en utilisant plusieurs techniques de collecte de données. Ces données de diverses origines servent à construire le cas qui sera analysé autour d'une problématique particulière (Hamel et *al.*, 1991), ce qui correspond parfaitement à notre finalité. Nous avons donc opté pour l'étude de cas qui nous paraît adaptée puisque nous cherchons à documenter un « morceau de réalité » dans une approche « idiographique » (Tsoukas, 1989). Une des particularités de cette méthode est sa capacité à prendre en compte la temporalité (Leplat, 2002).

En effet, cette méthode convient à l'investigation que nous cherchons à mener en ce sens qu'elle autorise une fine analyse en termes de processus et tient compte des dimensions temporelle, contextuelle et circonstancielle de « l'histoire » qui nous intéresse. Certains chercheurs comme Mintzberg par exemple ont déjà largement tenté de légitimer les recherches qui portent sur un seul cas : « *Où est le problème, par exemple, de constituer des échantillons composés d'une seule unité ? Pourquoi les chercheurs devraient-ils s'en excuser?* » [H. Mintzberg 1979, p. 583]. Pour lui, il est primordial que le chercheur s'engage dans un processus d'interprétation au-delà des données en se libérant ainsi du poids de la répétition scientifique, la finalité étant d'aboutir à des éléments de nouveauté, même si cela reste très limité.

Pour atteindre ce but, il est fait appel à des méthodes diverses tel qu'il a été mentionné précédemment. C'est le mode de conjonction de ces modèles qui est l'objectif visé. Hamel (1997) a bien souligné ces exigences. "*En effet, par définition, l'étude de cas fait appel à diverses méthodes, que ce soit l'observation, l'entrevue semi-directive et l'une ou l'autre des techniques d'analyse du contenu (...) La variété des méthodes s'inscrit dans ce but de croiser les angles d'étude ou d'analyse* » (p. 103). Plus loin, le même auteur parle de "triangulation des données" qui a pour but de croiser les points de vue, de tisser un réseau qui fera apparaître l'organisation du cas. "*Les méthodes sont choisies dans le but de placer l'objet d'étude sous le feu d'éclairages différents dans l'espoir de lui donner tout son relief*" (p. 104). Les données recueillies "*peuvent ainsi se recouvrir et s'éclairer réciproquement pour mieux mettre en relief le cas ciblé*" (p. 105).

Le recueil des données ("Collecting the evidence", Yin, 1994) est une phase essentielle de l'étude de cas. Les sources de ces données sont multiples : Yin (1994) en a distingué 6 (p.80) dont il a marqué les avantages et les faiblesses: documentation, archives, entretiens, observations directes, observation participante, artefacts techniques et culturels.

2.2.2 Démarche de recherche

En ce qui concerne notre étude, nous avons opté pour un suivi « en temps réel » de septembre 2004 à mars 2005 de l'évolution des « entrepreneurs naissants » et de leur projet. Nous sommes intervenus, à leur demande, et avons commencé par participer à leur soutenance de mémoire de fin d'études (MBA) pour nous imprégner du contenu de leur projet, ensuite nous avons eu un entretien collectif avec eux et un professeur représentant l'Institut Paul Bocuse¹¹. Cette rencontre (12 octobre 2004) avait pour objectif de définir le problème, de mieux faire connaissance et de se mettre d'accord sur le protocole de recherche à mettre en place. Et, pour approfondir cette première connaissance et bien comprendre ce qui s'était passé avant octobre 2004, nous avons procédé à des entretiens individuels et à une analyse documentaire du projet qu'ils ont formalisé et soutenu pour valider leur diplôme.

Nous avons enfin mis en place un système de suivi (hebdomadaire) qui nous permettait –en théorie– d'avoir des informations sur l'avancement du projet.

Plus précisément, nous avons rencontrés individuellement Fabien et Jean-Paul, respectivement le 26 et le 29 novembre 2004. Nous les avons interrogés sur leurs parcours respectifs, leur environnement personnel, ainsi que sur l'émergence de leur projet de création d'entreprise. Les entretiens semi-directifs approfondis ont duré en moyenne 3 heures, ils ont été enregistrés, retranscrits et analysés.

Des entretiens complémentaires avec le professeur de management stratégique ayant suivi le travail sur ce projet de création d'entreprise (lorsqu'il était à l'étape du mémoire de MBA) nous ont permis d'avoir des éléments de validation et d'approfondissement du contenu des entretiens avec les porteurs de projet. En parallèle, nous avons récupéré et analysé quelques documents complémentaires tels que le plan d'affaires, le mémoire de MBA ou encore les supports de la présentation du travail de fin d'étude.

Le traitement des données est un moment très important de l'étude de cas puisqu'il conditionne très directement les conclusions de l'étude. Ici, en prenant en compte les objectifs poursuivis, cette phase de traitement a été grandement orientée et facilitée par l'utilisation du modèle de Bruyat comme grille d'analyse.

¹¹ Fabien et Jean-Paul ont collaboré lors de ce travail de projet de création d'entreprise avec l'Institut Paul Bocuse qui leur a apporté des conseils et facilité l'accès au monde de la restauration

S'il fallait donner un schéma sommaire de l'interprétation que nous faisons des résultats, il pourrait être formulé autour des deux questions fondamentales suivantes :

- 1) comment tirer parti des connaissances actuelles pour traiter le cas présent?
- 2) quelles leçons tirer de l'exploitation du cas présent pour la réalisation d'études ultérieures, c'est-à-dire comment capitaliser les connaissances acquises par le traitement du cas? Ces deux questions sont évidemment liées.

Notre recherche, illustrée par l'étude de cas « Le Fin Gourmet », est posée en référence à la modélisation théorique proposée par Bruyat et vise l'obtention de résultats intégrables à un corpus de connaissances organisé, prétendant ainsi à une portée dépassant le cas particulier. C'est en mixant les approches (étude longitudinale avec la mise en place d'un dispositif de suivi régulier, analyse documentaire, interviews croisés, etc.) et en triangulant ces sources de données que nous sommes arrivés à l'interprétation qui suit.

3. ANALYSE DU CAS A L'AIDE DU MODELE

Comme le suggère l'auteur lui-même (Bruyat, 1993 & 2001), nous allons appliquer son modèle d'engagement d'une façon qualitative. Nous ne l'utiliserons pas cependant dans toutes ses implications (notamment visuelles) liées à la théorie des catastrophes. Le modèle nous a permis d'analyser le cas et d'interpréter les données que nous avons recueillies, de mieux comprendre la forme d'engagement concernée et les difficultés reliées.

Au moment où nous les rencontrons pour la première fois, en septembre 2004, les deux protagonistes peuvent être considérés comme des entrepreneurs naissants, au sens de Gartner, et sont actifs dans un processus de création d'entreprise. Ils disent avoir l'intention de créer une entreprise et situent l'intention assez loin dans le temps, en tout cas cela ne nous a pas semblé être quelque chose de récent ou de conjoncturel, voire même d'accidentel. Les deux individus viennent de familles ou de belles familles dans lesquelles opèrent ou ont opéré des entrepreneurs. Ils ont suivi des études poussées d'ingénieur, complétées par une formation MBA dans une grande école de management française. Leurs parcours professionnels, l'un dans l'industrie agroalimentaire, l'autre dans l'informatique leur ont permis d'avoir des postes à responsabilités et de satisfaire, au moins partiellement, leur besoin d'accomplissement au plan professionnel. Nous allons essayer de comprendre, tout d'abord, les raisons qui les ont conduits à suivre le programme MBA et les conditions de déclenchement du processus. Puis nous aborderons la phase d'engagement.

3.1 Les raisons d'une pause professionnelle et le déclenchement du processus

Les raisons qui ont amené Fabien et Jean-Paul à suivre le programme MBA viennent vraisemblablement de la conjonction d'éléments personnels et professionnels qui ont contribué à former, en même temps, un contexte favorable et une fenêtre d'opportunité .

Au niveau professionnel, les deux individus ont eu à composer avec des pressions de plus en plus fortes liées aux objectifs à atteindre, génératrices d'une accumulation de stress et avec les aléas classiques qui jalonnent la vie des groupes aujourd'hui : restructurations, plans sociaux, rapprochements (alliances, fusions, etc.). Au niveau personnel, il nous apparaît que les deux acteurs ont vécu (vivent encore) une forme de crise de la quarantaine et expriment un certain « ras-le-bol » vis-à-vis du système dans lequel ils ont évolué pendant des années et qui leur a

permis d'obtenir un niveau de vie élevé. Ce refus, ce rejet relatif du système s'explique d'une certaine façon, et pour partie, par dépit et frustration. En gros, leurs discours tournent autour de : « On s'est beaucoup investi, on a beaucoup donné, mais les entreprises n'ont pas de mémoire, n'ont pas de reconnaissance et à la première difficulté, on est mis en difficulté ou on passe à la trappe ». Cette prise de conscience d'une relation plus difficile à l'entreprise s'accompagne, presque comme un corollaire, d'un renforcement du sentiment que l'on passe à côté de sa vie, à côté des choses essentielles et simples, comme la famille, les enfants, les loisirs... Alors, on se met à penser à d'autres aspects de la vie personnelle et professionnelle et comme pour marquer une pause le projet de suivre une formation complémentaire finit par émerger et s'imposer.

Cette pause est l'occasion pour Fabien de ressortir une vieille (mais originale) idée de création, dans le cadre d'un séminaire sur la création d'entreprise, et pour Jean-Paul, de passer de l'envie (de créer un jour) au travail concret sur un projet. Les deux personnes se rencontrent, échangent autour de l'idée et décident de travailler ensemble cette idée dans le cadre d'un processus pédagogique inscrit dans leur formation.

Les éléments qui vont contribuer à déclencher le processus sont l'existence même du séminaire, le fait que l'idée de Fabien ait été choisie par un groupe de personnes suivant la formation, qu'elle ait fait l'objet d'un travail approfondi pendant une semaine et, peu de temps après, l'entretien que Fabien et Jean-Paul (qui n'étaient pas dans le même groupe) ont eu sur le sujet. En bref, il y a une idée (qui vient de recevoir une série de feed-back positifs), une équipe (qui vient de se constituer) et un contexte favorable pour développer cette idée (on dispose de temps, en tout cas beaucoup plus que si l'on était salarié dans une organisation, et l'on peut rapidement étudier le projet dans un cadre pédagogique existant). Les configurations stratégiques instantanées perçues de Fabien et Jean-Paul ont donc connu à ce moment là des évolutions importantes (perception d'une « opportunité » dans l'environnement, conscience de l'existence de ressources compatibles et définition de nouveaux buts cohérents avec des aspirations anciennes) qui ont déclenché le processus de création d'entreprise. Les entretiens que nous avons eus avec les acteurs nous ont permis de situer le tout début du processus en novembre 2003, peu de temps après la fin du séminaire.

3.2 Un processus d'engagement doublement problématique

Les interprétations que nous faisons des données que nous avons analysées font ressortir une double problématique. La première est liée pour chacun des acteurs à une forme chaotique d'engagement. La seconde vient d'une asymétrie dans l'engagement de chacun des individus dans le processus.

2.2.1 Un engagement de type « dilemme de projets concurrents »

Au cours du premier semestre 2004, Fabien et Jean-Paul vont travailler sur ce projet, rencontrer des personnes et s'assurer le concours de l'Institut Paul Bocuse, ayant compris qu'il leur fallait compléter l'éventail de leurs compétences et de leurs ressources. Ils reçoivent de leur environnement de nombreux encouragements et feed-back positifs sur le projet et sur sa pertinence. Tout cela les conduit jusqu'à la rédaction d'un document de fin de projet, véritable plan d'affaires, qu'ils soutiennent devant un comité, composé de professeurs et de professionnels, en octobre 2004.

Il nous a semblé néanmoins qu'une ambiguïté, non élucidée et pas forcément consciemment identifiée par les acteurs eux-mêmes, est présente dès le départ. Ce projet est à la fois un travail de fin d'études (vis-à-vis du programme de formation) et un projet personnel / professionnel (au cas où, on ne sait jamais...). Jusqu'à quel point Fabien et Jean-Paul sont, au fond d'eux-mêmes, convaincus que ce projet est « jouable », ne se sont-ils pas laissés prendre au jeu et ne se sont-ils pas mis, d'une certaine façon, à rêver comme pour échapper à la réalité des entreprises qui ne leur convient plus tout à fait sur certains plans ? De ce point de vue, le programme MBA peut être vécu comme une « bulle » protectrice, comme un moyen de prendre de la distance avec certaines réalités et vraisemblablement aussi comme un catalyseur de rêves portant sur de nouvelles destinées.

Quelle est la situation que nous découvrons en septembre 2004, lorsque nous rencontrons, à leur demande, Fabien et Jean-Paul ? Ni l'un, ni l'autre à titre personnel, ni l'équipe à fortiori, ne semblent engagés totalement dans le processus. Notre interrogation porte même à ce moment là sur l'existence d'un début d'engagement ? Si l'on considère le temps investi par les individus concernés, la réponse est positive, mais si cette ressource n'avait pas été investie sur le projet de création d'entreprise, il aurait nécessairement fallu l'investir sur un

autre projet de fin d'études...L'observation que nous avons formulée précédemment nous montre que la présence d'une dualité d'objectifs rend encore plus complexe l'analyse que nous pouvons faire de ce cas d'engagement.

Rappelons ce que sont les conditions d'un engagement dans un processus de création d'entreprise, telles qu'elles apparaissent dans le modèle de Bruyat :

- 1) L'action de créer (ou un projet de création) est préféré à toute autre situation (et perçu comme réalisable)
- 2) Les résistances au changement peuvent être surmontées

Si l'on analyse la première condition, il apparaît très vite que pour Fabien et Jean-Paul la possibilité de trouver ce qu'ils appellent un « job idéal » n'a pas été abandonnée. Aucun des deux n'évoque d'ailleurs le fait que ce « job idéal » pourrait être justement celui d'entrepreneur.

Cela veut dire, nous semble-t-il, que sur cette question de la préférence et du désir de créer, les choses ne sont pas aussi claires que cela (ni l'un, ni l'autre, certes à des degrés divers, ne s'imaginent en train de réaliser certaines des tâches opérationnelles liées au métier choisi, la restauration thématique). Jean-Paul déclare notamment « aimer » l'informatique et ce qu'il a fait dans le passé et exprime par là l'intérêt qu'il ressent toujours pour ce métier.

D'autre part, en septembre 2004, le projet n'est pas encore perçu comme étant complètement réalisable. Cela se traduit par l'absence de certaines ressources humaines jugées essentielles. Fabien et Jean-Paul parlent d'un troisième homme, jugé indispensable, connaissant bien le métier, pour compléter l'équipe. Ils évoquent également le manque de ressources financières et, plus préoccupant encore, leurs interrogations à propos de la pertinence du concept...). On voit bien que pour que l'action de créer soit préférée à toute autre situation et qu'elle soit perçue comme réalisable, beaucoup de choses restent encore à faire et une question importante reste posée, alors que l'équipe travaille depuis plus de 9 mois sur le dossier : est-ce bien là (était-ce bien là !) le bon projet ?

En ce qui concerne l'analyse de la seconde condition, il apparaît que pour les deux individus les résistances au changement sont élevées, voire même très élevées. Elles viennent de la peur de l'inconnu, du changement et de l'incertitude régnant encore autour du projet. La résistance

au changement vient également pour Jean-Paul du caractère irréversible de la nouvelle situation créée (en gros, si nous créons l'entreprise et si cela ne marche pas, je n'ai plus de possibilité de retrouver un emploi dans l'informatique). Enfin, pour les deux, les résistances au changement sont alimentées par la perception de coûts d'opportunité et de coûts irréversibles importants. Fabien et Jean-Paul ne veulent pas renoncer à une situation gratifiante (niveau de vie), accepter de consacrer moins de temps à leur famille et à leurs enfants, réduire leur train de vie (jusqu'à un certain point) ou encore engager une partie plus ou moins importante de leur patrimoine.

Par ailleurs, si l'épouse de Fabien et son environnement familial l'encouragent dans son projet, cela est loin d'être le cas pour Jean-Paul.

En synthèse, des résistances au changement élevées et un gradient du projet de création d'entreprise insuffisamment élevé expliquent qu'une situation de blocage devient évidente à la fin de l'année 2004 et au début de 2005. Elle se traduit par un abandon relatif et progressif du projet de création, l'essentiel du temps (90% pour Jean-Paul, 80% pour Fabien) est consacré à la recherche d'un emploi.

Nous retrouvons bien là une forme d'engagement problématique qui conduit souvent au renoncement et que Bruyat (1993 & 2001) appelle « dilemme de projets concurrents ». Il s'agit, par exemple, d'après l'auteur, du cas classique d'un individu récemment licencié qui perçoit deux opportunités : reprendre un emploi salarié satisfaisant ou créer une entreprise, les deux projets lui paraissant intéressants. La situation de décisions/actions devient beaucoup plus complexe. Dans ces situations potentiellement chaotiques, la pression du temps (liée au projet et/ou au créateur) devient un facteur déterminant. Le hasard joue un grand rôle dans la mesure où l'individu n'explore pas "rationnellement" les différentes perspectives, faute de temps.

2.2.2 Une asymétrie perçue dans les engagements individuels

Le modèle de Bruyat a été conçu pour permettre de mieux comprendre l'engagement individuel dans un processus de création d'entreprise. Il nous a donc permis d'aborder en parallèle les situations de Fabien et de Jean-Paul, considérés comme des entrepreneurs naissants indépendants, abstraction momentanément faite de l'existence d'une équipe les réunissant. Nous abordons maintenant la dimension collective de l'engagement parce qu'elle

nous est apparue devoir jouer un rôle dans le cas analysé. L'engagement d'une équipe dans un processus de création d'entreprise est vraisemblablement plus que la somme des engagements individuels, tant il nous a semblé évident que cet engagement collectif dépendait des positions individuelles et des interactions au sein de l'équipe.

La situation de blocage perçue par Fabien et Jean-Paul dès le début du mois d'octobre 2004 et qui a connu son apogée en fin d'année a été vraisemblablement exacerbée par l'achèvement de leur travail de fin d'études imposé par le programme MBA qu'ils ont suivi. Elle a pu être alimentée par des différences au niveau de leur engagement individuel. Les deux individus s'accordent à considérer que la préférence est plus forte chez Fabien et les résistances au changement plus faibles, ce qui entraîne presque mécaniquement un niveau d'engagement plus fort. Ces différences ont fait émerger une autre question, tout aussi importante, que Fabien et Jean-Paul ont explicitement exprimée courant 2005: « Est-ce la bonne équipe ? ». Dans le cas que nous avons étudié, il nous semble qu'une asymétrie perçue dans l'engagement, alors que le déclenchement s'explique largement par l'association et que la prise en compte du risque repose en grande partie sur l'existence d'une équipe et la présence d'un équipier rassurant, est de nature à remettre en cause la pérennité même de l'équipe, et par voie de conséquence du projet, d'autant plus que les complémentarités professionnelles n'apparaissent pas aussi importantes que cela...(tous les deux ont une expérience et des compétences commerciales...).

2.2.3 Epilogue ou comment sortir du blocage

Comment sortir du blocage est la question que Fabien et Jean-Paul nous ont adressé très tôt et qui nous a préoccupé tout au long de ce travail. Les voies de sortie sont connues : renoncer au projet ou agir sur des leviers qui peuvent réduire les résistances au changement et/ou améliorer le gradient d'attractivité du projet de création d'entreprise.

Comment sortir de la situation de blocage ? Nous avons essayé de faire prendre conscience aux acteurs de l'existence de ces leviers et des caractéristiques de la situation. Très vite, nous avons perçu que Fabien et Jean-Paul en appelaient à d'autres qu'eux-mêmes (le troisième homme) pour sortir de l'impasse. Et, nous avons compris que seul un événement « miraculeux », assez improbable compte tenu d'une forte pression du temps liée aux acteurs, l'arrivée dans le projet du troisième homme, devait survenir pour que le projet soit concrétisé.

Mais le troisième homme, comme les autres obstacles annoncés au bon déroulement du projet nous sont aussi apparus comme des prétextes avancés pour continuer d'alimenter une toute petite flamme en train de s'éteindre, et comme une façon de renoncer à reculons, et avec regret, à ce rêve qui a été entretenu, pendant quelques mois et qui s'est effacé progressivement face à des contingences de plus en plus pressantes. Pour nous, il s'est agi aussi d'une façon de ne pas perdre la face et de déplacer les véritables raisons d'un renoncement.

En avril 2005, Fabien et Jean-Paul avaient retrouvé des emplois salariés. Dès la fin de l'année 2004, nous avions compris qu'il en serait ainsi.

CONCLUSION

Dans ce travail, nous avons cherché à appliquer le modèle d'engagement de Christian Bruyat sur un processus de création d'entreprise qui n'a pas abouti. L'expérience a été très concluante et ce modèle utilisé par nous dans une version épurée a permis aux personnes impliquées dans le processus de mieux comprendre la situation d'impasse dans laquelle elles se sentaient bloquées. Elles ont aussi pris conscience des leviers utilisables et des marges de manœuvre qui pouvaient être développées.

Pour l'équipe de recherche, ce travail a permis de confirmer la pertinence du modèle, mais il a aussi contribué à faire émerger d'autres problématiques non explicitement abordées par le modèle, notamment celle de l'engagement collectif, à travers l'engagement d'une équipe de création d'entreprise. L'étude de cas a révélé, par ailleurs, à quel point le degré de complexité de ces situations est élevé et a permis de mieux comprendre le caractère « catastrophique » de certaines configurations au sens où l'engagement (ou le renoncement) apparaît très sensible à des faibles évolutions des variables indépendantes.

Les limites de ce travail sont liées au cas unique que nous avons traité. Les questions de recherche sont plus nombreuses en fin de parcours qu'à son début. Elles portent sur différentes dimensions de l'engagement. Ce que nous pourrions chercher à expliquer, ce qu'il nous semble important de comprendre dans un processus de création d'entreprise nouvelle, relativement à ce concept clé d'engagement, pourrait être résumé par les quelques questions suivantes :

- De quelle(s) façon(s) l'engagement total évoqué par Bruyat (1993) se forme-t-il ?
- Comment l'engagement évolue-t-il au cours du temps ? Existe-t-il des degrés observables ou « mesurables » dans l'engagement ?
- L'engagement correspond-il à un phénomène continu ou au contraire a-t-on affaire à quelque chose d'irrégulier et de discontinu ?
- Comment intégrer et analyser la dimension collective de l'engagement au sein d'équipes de création et dans de multiples configurations ?

Si nous avons progressé un peu par rapport à ces questions, nous avons aussi pris conscience des difficultés et de l'ampleur du travail à accomplir pour y apporter des éléments de réponse. Il nous semble maintenant qu'une façon d'avancer concrètement serait de construire un outil opérationnel, basé sur le modèle de Bruyat, permettant à la fois d'apporter une aide, sous la forme d'un accompagnement, aux entrepreneurs naissants et à leurs parties prenantes et susceptible d'offrir aux chercheurs des lunettes théoriques de nature à leur permettre de comprendre, par accumulation de cas, toute la variété et toute la subtilité de ces situations d'engagement.

Références bibliographiques

AJZEN I., (1991), « The Theory of Planned Behaviour », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.50, p.179-211.

AJZEN I., (2002), "Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior", *Journal of Applied Social Psychology*, vol.32, p.1-20.

ATLAN, H., (1979), *Entre le cristal et la fumée*, Paris : Editions du Seuil.

AUTIO E., KEELEY R.H., KLOFSTEN M., ULFSTEDT T., (1997), "Entrepreneurial intent among students: testing an intent model in Asia, Scandinavia and USA", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Conference Proceedings, www.babson.edu/entrep/fer.

BIRD, B., (1988), Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention, *Academy of Management Review*, 13, p.442-453.

BIRD, B., (1992), The operations of intentions in time: the emergence of the new venture, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), p.11-20.

BRUYAT, C. (1993), Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France de Grenoble, 431p.

BRUYAT, C. (2001), "Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise", *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 1, n° 1, p.25-42

BRUYAT, C., JULIEN, P.A. (2001), Defining the field of research in entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, vol.16, n°2, p.165-180.

FAYOLLE, A., DEGEORGE, J.M., ALOULOU, W., (2004), "Entre intention et création d'une entreprise nouvelle : le concept d'engagement", 3ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, IAE de Lyon et EM LYON, 31 mars et 1er avril.

GAILLARD-GIORDANI, (2004), Les modalités transactionnelles et relationnelles de la création et du financement des nouvelles organisations : La dynamique des engagements et des désengagements. Thèse de doctorat en co-tutelle, Université Nice-Sophia Antipolis et Université de Milan, 343p.

GARTNER, W.B. (1985), A framework for describing the phenomenon of new venture creation, *Academy of Management Review*, 10, p.696-706.

GARTNER, W.B , CARTER N.M., (2003). Entrepreneurial Behavior and Firm Organizing Processes. In Zoltan J. Acs and David B. Audretsch (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research* (International Handbook Series on Entrepreneurship, Vol. 1. Boston: Kluwer Academic Publishers, 195-221.

GARTNER, B.W., SHAVER, K.G. , GATEWOOD, E.J., (2000)., "*Doing It For Yourself: Career Attributions of Nascent Entrepreneurs*" Paper presented at the Babson College - Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference, Boston, June.

HAMEL, J., DUFOUR, S., et FORTIN, D., (1993), *Case study methods* , Newbury Park, Calif.: Sage Publications, 77 p.

HAMEL, J., (1997). *Etude de cas et sciences sociales*, Paris, L'Harmattan.

HIRSCHMAN, A., (1967), *Development projects observed*, Washington, Brookings Institution.

KRUEGER N.F., CARSRUD A.L., (1993), "Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behaviour", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.5, p.315-330.

LEE, J.H., VENKATARAMAN, S., (2002), Aspiration, market offerings and the decision to become an entrepreneur, Working Paper, Darden School of Business, University of Virginia.

LEPLAT, J., (2002), De l'étude de cas à l'analyse de l'activité, PISTES ©, Vol. 4 No. 2 Novembre 2002 -- Réflexion sur la pratique

MINTZBERG, H., (1979), "An Emerging Strategy of 'Direct' Research," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24 (December, 1979), pp. 582-589.

SHAPERO, A. (1975), The displaced uncomfortable entrepreneur, *Psychology Today*, 9 (6), p.83-88.

SHAPERO, A., SOKOL, L. (1982), The social dimensions of entrepreneurship, in Calvin A. Kent, Donald L. Sexton, Karl H. Vesper (Eds), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, INC, p.72-90.

STAW, B. M. (1981), The Escalation of Commitment to a Course of Action, *Academy of Management Review*, 6, p. 577-587.

TKACHEV A., KOLVEREID L., (1999), "Self-employment intentions among Russian students", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.11, n°3, p.269-280.

TSOUKAS, H. 1989, "The validity of ideograph research explanations", *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, pp. 551-561.

YIN, R.K. (1994). *Case study research. Design and methods*, 2nd edition, London, Sage Publications.