



HAL
open science

De l'entrepreneur à l'entreprise : exploration de l'influence des facteurs cognitifs sur la formation de la stratégie des entreprises nouvellement créées

Cécile Fonrouge

► **To cite this version:**

Cécile Fonrouge. De l'entrepreneur à l'entreprise : exploration de l'influence des facteurs cognitifs sur la formation de la stratégie des entreprises nouvellement créées. Gestion et management. Université Montesquieu - Bordeaux IV, 1999. Français. NNT: . tel-00677726

HAL Id: tel-00677726

<https://theses.hal.science/tel-00677726>

Submitted on 9 Mar 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE MONTESQUIEU-BORDEAUX IV
DROIT, SCIENCES SOCIALES ET POLITIQUES
SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

DE L'ENTREPRENEUR A L'ENTREPRISE : EXPLORATION DE L'INFLUENCE
DES FACTEURS INDIVIDUELS D'ORDRE COGNITIF SUR LA FORMATION
DES STRATEGIES DES ENTREPRISES NOUVELLEMENT CRÉÉES

*Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion
présentée par*

Cécile FONROUGE

*et soutenue publiquement
le 14 décembre 1999*

MEMBRES DU JURY :

Monsieur Jean-Pierre BRECHET

Professeur à l'Université de Nantes, directeur de l'Institut d'Administration des
Entreprises, **rapporteur**

Monsieur Alain DESREUMAUX,

Professeur à l'Université de Lille I, **rapporteur**

Monsieur Gérard HIRIGOYEN

Professeur à l'Université Montesquieu-Bordeaux IV, directeur de l'Institut
d'Administration des Entreprises

Monsieur Bertrand SAPORTA

Professeur à l'Université Montesquieu-Bordeaux IV, **directeur de thèse**

Monsieur Frédéric WACHEUX

Professeur à l'Institut Régional de Gestion et d'Administration des Entreprises,
Montesquieu-Bordeaux IV

Introduction

La création d'entreprise véhicule un certain nombre d'images portant sur un entrepreneur indépendant, dynamique, créateur d'emplois et de richesses dont la réhabilitation dans les années 80 est allée de pair avec la stabilisation d'un phénomène de chômage de masse. Pourtant à l'examen de l'évolution du nombre d'indépendants sur une série longue, on se rend compte que le modèle du travailleur indépendant régresse par rapport au modèle salarial dominant: les non salariés ayant vu leur part réduire de moitié sur les quarante dernières années (Letowski septembre 1998¹, p.2). Bien sûr, le travail indépendant perdait pied au profit du travail salarié principalement dans les années 60 et 70, mais nous souhaitons faire remarquer que la (ré)apparition, depuis une quinzaine d'années, du thème de la création d'entreprise traduit, en fait, une forte demande sociale² que l'on fait porter à l'entrepreneuriat, plus qu'une réalité qui admet le salariat comme modèle dominant de cette fin de siècle. Mais l'association entre le travail indépendant (*des personnes non salariées exerçant à leur compte et des chefs d'entreprise*) et une création d'entreprise (*unité produisant des biens et fournissant des services destinés à être vendus sur le marché et jouissant d'une autonomie de décision*), n'est-elle pas abusive? En effet, ce glissement d'un individu à une entité ne va par de soi et on peut se demander si la personne exerçant une profession libérale est un créateur d'entreprise et si l'artisan, au savoir-faire difficilement transmissible, laisse derrière lui une unité dissociable de sa personne, l'inscription au fichier SIRENE ne garantissant pas, elle non plus, la survie d'une entreprise avec des taux d'échec de 50% à 5 ans, stables dans le temps. Au vrai, l'engouement de la fin des années 80 semble retombé et l'on

¹ Les non salariés représentaient 19 % de la population active de l'industrie, de la construction et du secteur marchand en 1955 et 8 % en 1996, soit presque 2,5 fois moins en 42 ans
LETOWSKI, A. L'évolution du nombre d'indépendants et de la création sur une série longue, Note d'analyse de l'observatoire de l'APCE, APCE, septembre 1998, 7p

² 50 % des créations nouvelles étant démarrées par un chômeur (étude Sine 1994, APCE avril 1998).

réalise qu'une idée d'affaire portée par un individu volontaire est insuffisante pour faire naître une entité juridique nouvelle qui perdurera au-delà de son fondateur, le travailleur indépendant n'étant pas synonyme d'entité collective et des intentions de projet de création ne suffisant pas pour qu'une création d'entreprise se réalise.

En fait, l'entreprise nouvelle, au-delà de ce qu'on attend d'elle, constitue surtout un terrain d'expérimentation privilégié où l'on assiste à l'adoption d'un projet individuel par un collectif composé des différents acteurs du processus qu'ils soient le fondateur, les salariés s'ils existent, les clients et fournisseurs ainsi que les diverses parties prenantes. C'est aussi l'occasion unique d'examiner la concrétisation des intentions des acteurs, des idées vagues aux ambitions clairement affichées prenant corps et les intentions se transformant en réalisations.

Les entreprises nouvelles au coeur des oppositions individuel/collectif et intention/réalisation

Les débats individuel/collectif et intention/réalisation renvoient à des conceptions opposées qui situent le cadre de notre démarche, avec la volonté de trouver des modes de compréhension, d'articulation voire de dépassement, de ce qui constitue une des difficultés de la définition même de l'entreprise comme objet d'étude singulier et institution particulière de formation des réalisations collectives. Il s'agit de considérer que la solidification des modes de pensée binaire a nui aux conceptualisations sur la création des entreprises en masquant le caractère dynamique essentiel des processus entrepreneuriaux, pour lesquels l'enjeu est de transformer un projet individuel en mode d'action collective et une intention en acte. L'étude des nouvelles entreprises semble avoir trop longtemps souffert de l'adoption des attitudes extrêmes alternant un psychologisme réducteur et un sociologisme holiste qui obligent à la dichotomie, et invitent les chercheurs à choisir un camp.

Concernant le débat individuel/collectif, il reste toujours vif dans le cas des créations d'entreprises avec des oppositions entre une entreprise constituée d'individus qui la composent et une entreprise, entité indépendante contrainte par les forces de l'environnement et du milieu. Bernoux dans son ouvrage sur la sociologie des entreprises l'utilise pour illustrer les impasses d'un psychologisme trop marqué: " si l'on

raisonne en termes d'individus, la bonne politique d'incitation à la création d'entreprise consisterait, par exemple pour les pouvoirs publics intéressés, à prospecter et à découvrir des talents individuels. On irait regarder, dans des pays étrangers où les créations d'entreprise sont plus nombreuses que chez nous, les profils individuels des créateurs, et on tenterait de les imiter. L'absurdité de cette solution est flagrante" (Bernoux 1995³, p.76). Un sociologisme exagéré, valorisant les grands déterminants socio-économiques (système social, économique et culturel), chercherait pour sa part, à isoler la composition du milieu social idéal, fournissant les taux de réussite les plus remarquables avec un environnement imposant du dehors les succès et les échecs.

Ce déterminisme de façade élude sans l'aborder directement la notion d'entreprise qui, comme tout groupe humain, est le lieu d'articulation entre l'individuel et le collectif, entre des projets personnels et des intérêts partagés, des représentations individuelles et d'autres plus sociales. **Comme dans toute science qui s'occupe de l'activité et de l'action, l'important ne se situe pas dans cette opposition stérile entre le tout et les parties, l'entrepreneur et son entreprise, mais bien dans un échange permanent, constructif et fondateur entre l'individuel et le collectif.** L'entrepreneur alimente et construit son entreprise qui, en retour, produit des actions collectives faisant sens pour les acteurs individuels. Pourtant au démarrage d'une entreprise, le fléau de la balance individuel/collectif pèse du côté de l'individu et toute la difficulté d'une entreprise en création consiste à atteindre cette dépendance circulaire et équilibrée entre l'individuel et le collectif, dans laquelle l'entrepreneur brise sa solitude pour inscrire son entreprise dans un environnement.

Pour cause d'entreprise en construction, cet idéal n'est pas toujours atteint, comme l'atteste l'encadré suivant, et l'on assimile le créate

³BERNOUX, P. La sociologie des entreprises, édition du Seuil, 1995, 396p

ur à son entreprise, l'arrêt de l'activité de celui-ci entraînant la cessation de celle-là :

Encadré 1: Le débat individuel/collectif et les concepts de taux de survie et de continuité utilisés par l'Agence Pour la Création d'Entreprise (APCE)

L'observatoire de l'APCE édite des documents sur les différents aspects de la création d'entreprise en France. L'échec et le succès des nouvelles entreprises sont étudiés régulièrement par le panel ENREC de l'INSEE et grâce à l'analyse du fichier SIRENE des immatriculations d'entreprises.

L'APCE distingue deux concepts, le taux de survie et le taux de continuité, qui appréhendent les dimensions individuelles et collectives du phénomène de création d'entreprise.

“ Le taux de survie est relatif au chef d'entreprise exerçant toujours son activité comme chef d'entreprise, dans l'entreprise qu'il a créée ou reprise...”

Le taux de continuité concerne la continuité de l'entreprise, que le chef d'entreprise soit le créateur ou le repreneur ou que ce soit un autre chef d'entreprise ” (APCE 16-10-97⁴). Ces taux à 5 ans pour les créateurs et repreneurs de 1987 sont les suivants:

En %	Création	Reprise	Création + reprise
Taux de survie du chef d'entreprise	46	57	49
Taux de continuité de l'entreprise	50	81	57

Pour les créations les taux sont proches, la pérennité du chef d'entreprise se confond avec celle de l'entreprise attestant d'une dépendance des dimensions collectives vis-à-vis de celles individuelles. En reprise les taux diffèrent : l'entreprise a plus de chance de perdurer que l'entrepreneur de rester à sa tête.

La deuxième paire de concepts constitutive de toute recherche sur les nouvelles entreprises, oppose **l'intention à la réalisation**. Depuis Mintzberg et Waters⁵, il s'agit

⁴A.P.C.E, Les taux de pérennité des entreprises. Quels sont-ils? Comment les utiliser? Observatoire de l'APCE, 16-10-97, 10p

⁵MINTZBERG, H. et WATERS, J., Of strategies, deliberates and emergent, Strategic management journal, vol.6, 1985, p.257-272

certes de reconnaître l'existence d'intentions ou de souhaits ne faisant pas toujours l'objet de réalisations effectives (les actions émergentes), mais surtout d'accepter toute la difficulté du passage de l'idée à l'acte dans un univers où l'intentionnalité des autres acteurs produit autant de situations de coopération que de conflit (Crozier 1988⁶, p.61).

Trois caractéristiques de l'action organisationnelle reliant intentions et réalisations sont mises en valeur : l'intentionnalité des acteurs (caractère téléologique), la relation qui lie les fins aux moyens (caractère praxéologique) et la faculté d'anticiper sur les conditions et modes de réalisation future (caractère projectif).

Ces caractéristiques communes à toute décision dans un contexte d'action agissent particulièrement dans les situations de création d'entreprise. " On observe que, bien souvent, les créateurs - les premiers détenteurs du projet - sont plus porteurs d'une idée, assortie d'une forte volonté, que d'un projet bien défini " (Bréchet 1994⁷, p.8). **Le caractère téléologique** est affirmé en raison de l'aspect fortement intentionnel du projet d'entreprise porté par le créateur. Il traduit certains de ses souhaits personnels dans les objectifs assignés à la nouvelle entreprise : son projet d'entreprise se mettant tout d'abord au service du projet de vie de l'entrepreneur (Bruyat 1994, p.92⁸). Puis l'entreprise peu à peu endosse les buts personnels des différents acteurs, fondant dans un même creuset les intérêts particuliers pour exprimer le bien commun du groupe.

La vie organisationnelle ne se limitant pas aux intentions, il s'agit dans une perspective **praxéologique**, d'articuler la conception à l'exécution, la formulation à la mise en oeuvre, les fins aux moyens et de faire suivre la décision d'actes. Toute la difficulté du créateur dans une organisation embryonnaire consiste à lier les buts aux moyens, avec pour handicap de ne pouvoir drainer des moyens à la hauteur des

⁶CROZIER, M., Un approche sociologique des stratégies dans les organisations, Revue française de gestion, janvier-février 1988, p.61-63

⁷BRECHET, J.P., Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise, Revue française de gestion, Juin-juillet-août 1994, p.5-14

⁸BRUYAT, C., Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat, Revue française de gestion, novembre décembre 1994, p.87-99

objectifs, en raison d'une confiance limitée accordée par l'environnement au nouvel intervenant. Pourtant, la mise en relation des intentions et des modalités pratiques de réalisation est fréquemment exigée par l'environnement du créateur, ne serait-ce que pour s'assurer du réalisme et de la cohérence globale du projet.

Le caractère **projectif** traite plus particulièrement de la nécessaire gestion de l'horizon temporel reliant les intentions aux réalisations. Ce décalage dans le temps amène l'acteur à prévoir les conditions et le contexte dans lequel se réaliseront ses intentions. " L'objectif est non de réduire l'incertitude mais d'augmenter la probabilité, voire de rendre certain, parmi tous les avènements possibles, l'avènement souhaité ". Le créateur d'une entreprise, autant sinon plus qu'un autre acteur de la vie organisationnelle, travaille au quotidien sur des prévisions d'un futur désiré et souhaité, " son projet ne tenant que sur les anticipations de son exécution " (Bréchet 1994, p.8). Autrement dit, le matériel concret du nouveau dirigeant est fait d'anticipations, comme autant de pronostics sur l'avenir rêvé, que l'on présente à l'environnement sans toujours avoir l'assurance d'atteindre les objectifs affichés. Il s'agit bien d'un exercice mental de projection dans le futur, où l'on se figure les différents scénarios, du plus optimiste au plus réaliste en quête des accidents possibles de parcours et des évolutions et réactions prévisibles de l'environnement.

Le passage de l'intention à l'acte est particulièrement apparent en création d'entreprise où la part de la population déclarant avoir l'intention de créer une entreprise est bien supérieure aux chiffres des créations annuelles effectives.

Encadré 2: De l'intention à l'action: 1, 2 millions de français ont l'intention de créer une entreprise pour 170 000 créations ex nihilo par an et 271 000 créations, reprises et réactivations d'entreprises

Un sondage IFOP/ APCE de février / mars 1998 nous renseigne sur les intentions de créer de nos concitoyens âgés de 20 à 57 ans.

27 % de la population déclarent être concernés par la création d'entreprise, dont 19 % très concernés et 7% déclarent avoir l'intention de créer avec plus de la moitié, soit 1, 2 millions de français ayant " réfléchi à un projet précis ". Deux groupes s'opposent à part égale : ceux dont la concrétisation est incertaine avec un horizon temporel supérieur à 18 mois (jeunes, étudiants, femmes) et les autres souhaitant créer dans l'année, principalement des salariés du secteur privé, plutôt masculin et des personnes ayant dans leur entourage un ou des chef(s) d'entreprise. Le passage à l'acte permet la création annuelle de près de 170 000 créations ex nihilo, chiffre faible au vu des intentions des français qui ont déjà réfléchi à un projet précis.

(Source: A.P.C.E., Le profil de ceux qui ont l'intention de créer, Note d'analyse NA 053, observatoire APCE, 5 mai 1998, 9p.)

La perspective stratégique comme voie de dépassement des oppositions précédentes.

La stratégie est une catégorie conceptuelle qui favorise le passage de l'individuel au collectif et de l'intention à la réalisation. La stratégie des individus n'est pas donnée, l'accent est mis sur la liberté des acteurs qui saisissent des opportunités et modifient leurs aspirations et leurs besoins en fonction des nouvelles opportunités dans un contexte d'action. L'entreprise est un construit des acteurs qui crée en retour un certain nombre de contraintes auquel les acteurs vont répondre, édifiant progressivement la stratégie.

Dans le cadre du débat individuel/collectif, la stratégie devient un projet commun réunissant et réarrangeant les stratégies individuelles dans un jeu de négociations entre intérêts de personnes. Dans le même temps, la stratégie d'entreprise, ce creuset collectif de croyances, oriente et redéfinit les stratégies des acteurs au gré des succès et échecs de la stratégie commune - chacun adaptant ses propres objectifs aux résultats de l'acteur collectif qu'est l'entreprise. Dans sa face comportementale, la stratégie d'entreprise se définit par l'ensemble des actions coordonnées en vue d'atteindre un objectif collectif et les porteurs de projet ont pour rôle de coordonner, contrôler, garantir une cohérence et de mettre en oeuvre les choix collectifs. Dans sa face cognitive, la stratégie fournit un système d'interprétations de l'environnement utilisable par les acteurs. Elle façonne les premières traces d'un imaginaire collectif, culture d'entreprise ou simplement croyances fortes partagées quant aux raisons d'espérer en l'avenir de la firme. **L'alimentation réciproque de l'individuel et du collectif n'est possible que si l'on accepte que, de l'individu au groupe, la stratégie se transforme au rythme des coalitions, des négociations et des adaptations aux contraintes internes et externes.**

La stratégie, qu'elle soit individuelle ou collective, articule les fins aux moyens et les intentions aux réalisations. En discernant le but, on cherche le chemin, agissant comme une solution pour passer d'un état initial à un état final (but → moyen). Cependant, il ne faut pas réifier l'acteur, souvent en possession d'objectifs aux contours flous et de projets peu cohérents. Alors, les modes de réalisations des autres (concurrents ou partenaires) ou celles effectuées précédemment dans l'organisation précédente servent de points d'appui pour se donner des buts plus clairs (moyen → but). La stratégie tel "l'insight" des gestaltistes permet d'appréhender à la fois le problème et la solution, l'un et l'autre apparaissant intimement liés dans une relation de parties à tout (moyen ↔ but). **Cette imbrication facilite le passage des intentions aux réalisations, puisque fins et moyens paraissent solidaires dans l'énoncé d'une stratégie.** A ce stade, il faut distinguer l'inexistence de formalisation de l'absence de stratégie: " l'absence de projet est aussi un projet, l'absence d'information sur les modes d'action est aussi une information; un pilotage minimal est aussi une forme de pilotage " (Bréchet 1994, p.12). En admettant l'hypothèse téléologique qui prend acte du caractère intentionnel et finalisé des actions, nous rejetons la possibilité d'une absence de

stratégie collective et d'acteurs et rangeons la notion d'émergence avec celle d'opportunisme, permettant à l'acteur de saisir des occasions, avec la facilité de rationaliser a posteriori ses choix, faisant naître un sens par l'action, preuve une fois encore du caractère indissociable de la réalisation et de l'intention.

Dans le cadre des nouvelles entreprises, notre intérêt se dirige vers la formation de la stratégie collective ou d'entreprise qui favorise la transformation d'une idée individuelle faite des intentions de son promoteur, en direction collective réalisable par et grâce à l'action de tous, la formation de la stratégie étant comprise ici comme les processus parvenant à faire naître les premières stratégies qui fondent l'action commune et permettent de dépasser les clivages précédents.

Pour un renversement du point de vue d'analyse : de l'observateur à l'acteur

La perspective stratégique demande que l'on inverse le point de vue de l'analyse, délaissant celui de l'observateur pour l'acteur tout en se gardant des écueils d'une introspection trop marquée.

En considérant avec Gartner⁹ l'entrepreneur comme une variable au même niveau que l'environnement ou le type d'entreprise créée, l'entrepreneuriat étant souvent réduit à son seul résultat (la création d'une nouvelle organisation), les différentes recherches aboutissent à une impasse qui ne permet pas de comprendre le passage de l'individuel au collectif et de l'intentionnel au réalisé; ce constat déjà effectué par Bruyat se trouvant encore une fois confirmé (Bruyat 1993¹⁰). Cette approche " de l'extérieur " est à mettre sur le compte des représentations de l'entreprise véhiculées par le paradigme néoclassique, qui " s'inscrit dans une logique d'allocation rationnelle de facteurs qui excluent l'entrepreneur, la stratégie, l'organisation, et globalement les préoccupations managériales ... Que le schéma néoclassique apparaisse comme le plus

⁹GARTNER, W.B., A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, Academy of management review, vol.10, n°4, 1985, p.696-706

¹⁰BRUYAT, C., Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation. Thèse pour le Doctorat es sciences de gestion, Université P. Mendès-France (Grenoble II), 20 octobre 1993, 424p

immédiat peut s'expliquer : il se montre plus simple, voire plus scientifique, d'adopter le point de vue désincarné de l'observateur" (Bréchet 1994, p.5). Cet angle théorique réduit l'entreprise nouvelle à des catégories descriptives (âge, taille, activité) tout en éludant le processus par lequel l'entreprise prend corps. Le chercheur observe à distance, dans une attitude quasi contemplative, le comportement d'une entité objective (la nouvelle entreprise), appréhendée dans ses résultats (les performances). La visée est descriptive, sans chercher à comprendre l'ensemble des significations qui permettent d'expliquer le déroulement effectif de l'activité, comme le préconisent les sciences de l'action (Weick 1995¹¹).

Tableau 1: De quelques oppositions entre le point de vue de l'observateur et celui de l'acteur		
	Point de vue de l'observateur	Point de vue de l'acteur
Position de l'observateur	Contemplatif	Actif
Conception de l'entreprise	Une entité objective	Des actions collectives d'individus
Niveau d'analyse	Le comportement	L'ensemble des significations
Unité d'analyse	Le résultat de l'action	Le déroulement de l'action

Adopter le point de vue de l'acteur revient à vouloir comprendre la dynamique de l'action collective, au travers non pas des résultats comportementaux de l'entité organisationnelle, mais bien dans le sens que les acteurs donnent à leur action et qui permet de comprendre le déroulement de l'activité. " Dans tous les cas, nous avons affaire à des *ensembles significatifs* compréhensibles, et nous considérons leur compréhension comme une explication du déroulement effectif de l'activité. Pour une science qui s'occupe du sens de l'activité, *expliquer* signifie par conséquent appréhender l'ensemble significatif auquel appartient, selon son sens visé subjectivement, une

¹¹WEICK, K.E., *Sensemaking in organizations*, Sage publications, 1995, 231p

activité actuellement compréhensible ” (Weber 1971¹², p.8). **Dans le cas des nouvelles entreprises, il s’agit donc de chercher le sens que l’action détient pour l’acteur, soit les bonnes raisons qu’il a d’adopter ces actions, pour mieux comprendre le processus qui, partant d’une idée portée par un seul individu, aboutit à l’existence d’une entité se reconnaissant aux actions collectives effectuées.**

Un certain nombre de dérives possibles doivent être signalées afin d’éviter que cette approche ne tombe dans les mêmes impasses, mais inversées, que celles décrites dans le point de vue néoclassique. En effet, raisonner à partir de l’acteur, n’implique pas que le sens qu’il donne à ses actions ne se rapporte qu’à lui-même, à ses besoins, aspirations et motivations (ce qui retomberait dans un déterminisme besoin= stimuli et réaction=croyances ou cognitions). L’environnement au sens large et celui plus restreint d’environnement organisationnel jouent un rôle dans les systèmes de croyances donnant du sens à l’action. Le contexte, comme par exemple, l’existence perçue de nouvelles opportunités, est ainsi à la source de nouvelles actions. En fait, il s’agit de ne pas tomber dans une attitude introspective trop marquée qui néglige les contraintes et les apports de l’environnement. L’introspection, “ expérience intérieure, source de connaissance du monde, où le sujet cherche à comprendre les phénomènes à partir du sens que prennent les choses pour les individus, dans le cadre de leur projet du monde¹³ ”, atteindrait la vie même de la conscience et donc la vie psychique, car conscience et vie psychique ne ferait qu’un même point de vue de la connaissance. Cette négation de l’inconscient ou du moins des différences individuelles d’accès à la formalisation de la conscience, risque d’enfermer le chercheur dans le carcan du “ tout cognitif ”, pour lequel l’acteur étant le mieux placé pour s’observer lui-même, nul n’étant besoin de tenir compte de ses mises en scène de l’environnement, pourtant lourdes de sens (Laroche et Nioche 1994¹⁴ p.74).

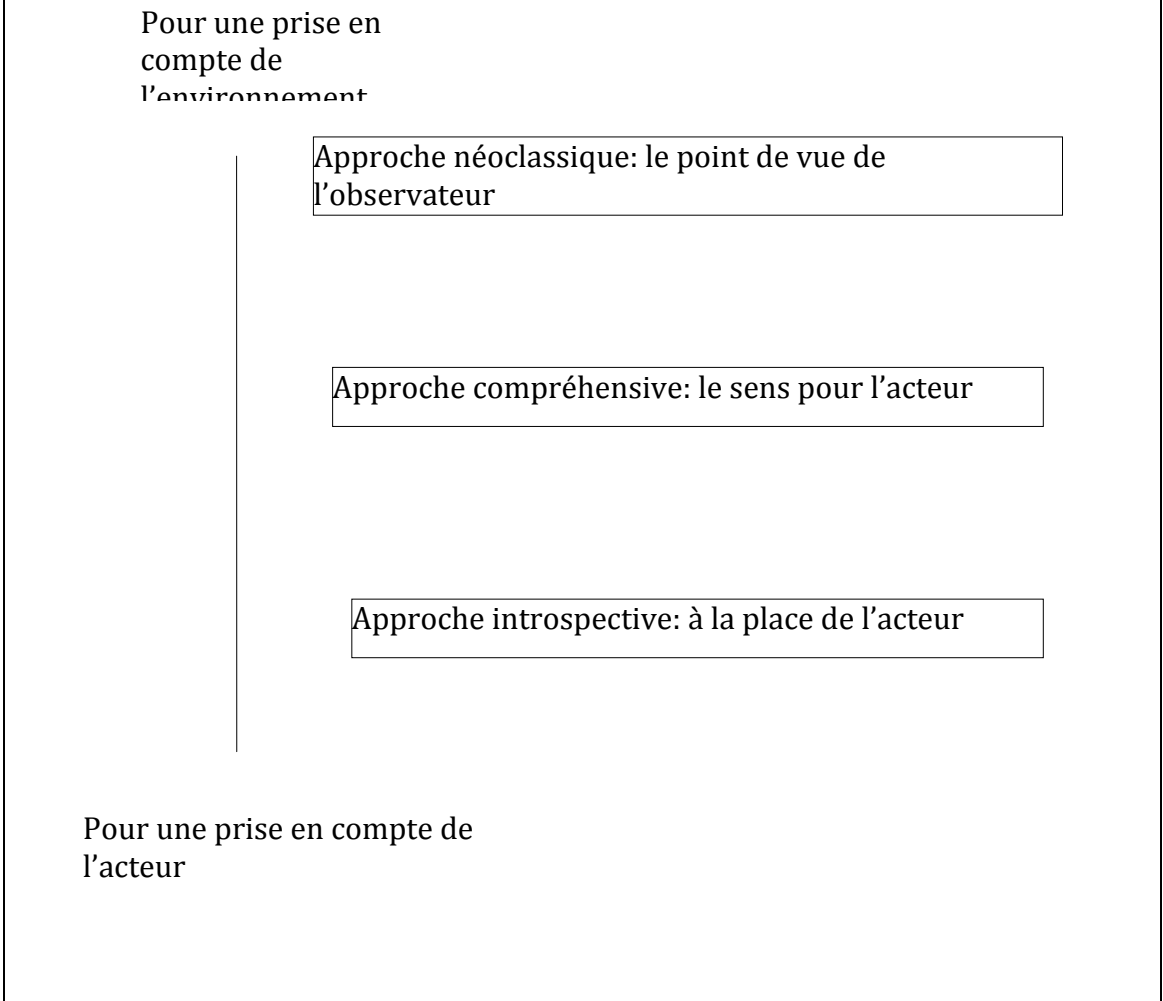
¹²WEBER, M., Economies et sociétés, Paris Plon 1971

¹³Voir Wacheux p.135-136

WACHEUX, F., Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica, 1996, 290p.

¹⁴LAROCHE H., NIOCHE, J.P. L’approche cognitive de la stratégie d’entreprise, Revue française de gestion, juin-juillet-août 1994 p.64-78

Encadré 3: L'approche compréhensive comme voie médiane entre le néoclassicisme et l'introspection



Les écoles de formation de la stratégie concernées: de l'école entrepreneuriale à l'école cognitive

L'adoption d'un point de vue privilégiant l'acteur nous prive de certaines facettes de la stratégie et comme dans la fable des aveugles et de l'éléphant citée par J.G. Mérigot et H. Mintzberg, nous palpons une partie de la bête, c'est-à-dire que nous appréhendons la stratégie au travers des deux écoles privilégiant l'individu, soit les écoles

entrepreneuriale et cognitive (Mérigot 1992¹⁵, Mintzberg 1990¹⁶, 1998¹⁷). Toutes les deux ont pour stade d'application le démarrage de l'entreprise et la conception originelle de la stratégie, toutefois l'une fait suite à l'autre, s'inscrivant dans une continuité qui place l'individu au centre des processus de formation de la stratégie, qu'il soit réduit au seul entrepreneur pour la première école, ou élargi à l'ensemble des acteurs pour la deuxième.

Pour l'école entrepreneuriale, la stratégie " existe dans l'esprit d'un unique leader, comme une direction à suivre, une vision de l'organisation future. Le processus est semi-conscient, fondé sur l'expérience et sur l'intuition du leader, qui conserve un contrôle personnel sur la mise en oeuvre, en investissant des niches étroites de marché " (Mintzberg 1990, p.139). Il s'agit de contribuer à la description d'un manager visionnaire dont le rôle proactif et la personnalité constituent l'essentiel des caractéristiques mais aussi fondent les insuffisances sur lesquelles l'école cognitive vient s'arrimer. Ainsi, le personnage d'un leader intuitif aux visions quasi prophétiques, pour séduisant qu'il soit, souffre cruellement d'un manque de conceptualisation et d'opérationnalisation. De plus, réduire l'entreprise à des niches, c'est accepter que la nouvelle firme soit toujours sous le contrôle du fondateur, que ses capacités cognitives limitées cantonnent à des portions congrues de marché, à l'information facile à traiter. " L'école entrepreneuriale considère la stratégie comme enfermée et dépendante d'un seul individu et au même moment ne peut nous en dire beaucoup plus sur les processus mentaux effectifs. La boîte noire reste fermée, avec à l'intérieur l'ensemble des cognitions humaines " (Mintzberg 1990, p.141). " C'est pourquoi s'est développée une école, petite certes mais importante, qui cherche dans les outils de la psychologie cognitive le moyen de pénétrer le cerveau des stratèges " (Mintzberg 1998, p.7).

Le courant cognitif, en devenir et dont les contributions sont actuellement plus potentielles que réelles, représente un support non négligeable pour dépasser le cadre conceptuel trop étroit de l'école entrepreneuriale. Elle place une des clefs des processus

¹⁵MÉRIGOT, J.G., Qu'est-ce que l'entreprise?, Encyclopédie du management, Vuibert 1992

¹⁶MINTZBERG, H., Strategy formation: schools of thought, in Perspectives in strategic management, J. W. Frederickson, Harper Business, 1990, p.103-197

¹⁷ MINTZBERG, H., LAMPEL, J. et AHLSTRAND, B. La stratégie et l'éléphant, L'expansion management review, mars 1998, p.7-16

stratégiques dans les processus cognitifs des dirigeants - le terme cognitif faisant simplement référence aux connaissances, représentations et croyances et à la manière dont elles se structurent. Dotés de capacités de traitement de l'information limitées, les décideurs produisent des biais et autres raccourcis cognitifs dont les conséquences sont quelquefois heureuses, et l'on parle de flair ou d'intuition, ou malheureuses et constituent alors autant d'écarts par rapport aux raisonnements rationnels (Mintzberg 1990, p145) En n'assignant pas au seul entrepreneur, le rôle de la stratégie, pour ouvrir la porte à tous les acteurs, cette approche ne restreint pas la stratégie à un individu et laisse entrevoir la possibilité d'une équipe managériale prenant des décisions collectives sur la base de raisonnements individuels biaisés, permettant ainsi de dépasser le cadre du seul entrepreneur pour envisager un collectif.

Pourtant, la principale critique adressée à cette perspective porte sur son incapacité à traiter les cognitions collectives. Des tentatives récentes utilisent le concept de représentation sociale forgé par Moscovici (Lauriol 1995, 1998¹⁸, Mounoud et al. 1995¹⁹, Allard - Poesi 1996 et 1997²⁰, Verstraete 1997²¹, Veniard 1998²²). " La particularité de l'étude des représentations sociales est d'intégrer dans l'analyse de ces processus [les processus cognitifs], l'appartenance et la participation sociale du sujet "

¹⁸ LAURIOL, J., Décision et action stratégique les apports de l'approche socio-cognitive, Revue de gestion des ressources humaines, novembre 1995, p.5-24

LAURIOL, J., Une nouvelle approche de la décision stratégique, Revue française de gestion, novembre - décembre 1998, p.65-77

¹⁹MOUNOUD, E., DURAND, T. et RAMANANTSOA, B., Faut-il abandonner les cartes cognitives pour redécouvrir les représentations sociales?, Quatrième conférence internationale de management stratégique, AIMS, Paris, 2 - 4 mai 1995, p.264 - 286

²⁰ALLARD - POESI, F., Des schémas cognitifs individuels à un schéma collectif: vers une perspective socio-cognitive, in Perspectives en management stratégique 1995/ 1996, Economica 1996, p.117-151

ALLARD - POESI, F., Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreint, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris IX Dauphine, 1997, 473p.

²¹VERSTRAETE, T., Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant, Thèse pour le Doctorat es sciences de gestion, Université de Lille, 1997, 526p.

²²VENIARD, A. Diagnostic et intervention indirecte sur des représentations sociales lors de processus de changements managériaux: contribution à la recherche d'une satisfaction conjointe de rationalités divergentes, thèse de doctorat de l'université Paris I Panthéon Sorbonne, 1998, 466p.

(Jodelet²³ 1994 p.43). Pour Moscovici, elles ont pour substrat la société, comme les représentations individuelles ont l'individu pour socle, et " font preuve d'une certaine stabilité, perdurant à travers les générations " (Moscovici 1994 p.82 et 64-65²⁴). Cette permanence des croyances attestées par les sujets d'études des psychologues (l'image de la psychanalyse pour Moscovici, la folie pour Jodelet, la notion générale d'entreprise²⁵ chez Abric et Tafani²⁶), ne semble pas adaptée au cas des nouvelles entreprises qui, en formant leurs premières stratégies ou stratégies d'entrée, ont recours à des représentations neuves de l'entreprise à créer. Pour Mintzberg peu au fait du concept de représentation sociale, d'origine hexagonale, les difficultés à appréhender les processus collectifs tiennent surtout au fait que les chercheurs en management ont " déjà les mains pleines des problèmes des cognitions individuelles " et de toute l'étendue des applications possibles des recherches en psychologie (Mintzberg 1990, p.146). On se contentera donc d'aborder les facteurs cognitifs individuels en acceptant qu'un raisonnement biaisé d'un décideur produira une croyance collective peu conforme à la raison, pour peu qu'il arrive à convaincre son équipe.

Une posture de recherche constructiviste

Une attitude constructiviste postule que toute recherche comme tout processus de compréhension " est affaire de construction interprétative de la part du sujet qui fait l'expérience de quelque chose " (Glaserfeld 1988²⁷ p.21). Deux niveaux d'expérience

²³JODELET, D. Représentations sociales: un domaine en expansion, p.31-61 dans JODELET, D. (sous la direction de) Les représentations sociales, PUF 1994, première édition de 1989, 424p

²⁴MOSCOVICI, S., Des représentations collectives aux représentations sociales: éléments pour une histoire in (sous la direction de Jodelet) Les représentations sociales, PUF 1994, 4ème édition, première édition en 1989, p. 62-86

²⁵Trente étudiants en psychologie de l'université d'Aix ont répondu par écrit à la question " Pour vous qu'est ce qu'une entreprise, quelles sont les principales caractéristiques? L'analyse de contenu révèle cinq traits saillants:

- l'entreprise comme groupe humain
- sa vocation est de faire du profit
- les entreprises sont hiérarchisées
- les entreprises sont des lieux de production
- les entreprises sont un lieu de travail

²⁶ABRIC, J.C., et TAFANI, E., Nature et fonctionnement du noyau central d'une représentation sociale: la représentation de l'entreprise, Les cahiers internationaux de psychologie sociale, n°28, p.22- 31

²⁷GLASERFELD (Von), E.Introduction à un constructivisme radical, in L'invention de la réalité: contributions au constructivisme, sous la direction de P. Watzlawick, Point Seuil 1988, p.19-43

sont concernés : celui des acteurs dans la situation de création d'une entreprise et celui des chercheurs dans l'interprétation qu'ils en font.

Concernant les acteurs et le premier d'entre eux, l'entrepreneur, il s'agit, lors d'une création, de ne pas réduire la trajectoire aux seuls déterminants psychologiques ou sociaux, mais bien d'accepter que ses besoins et aspirations ainsi que les contraintes et opportunités environnementales se transforment et évoluent dans l'action organisationnelle, pour construire l'entreprise. Ce programme n'est pas généralisé en raison de la tendance première qui cherche à assimiler l'individu à sa fonction et l'entreprise à son secteur d'activités. L'entrepreneur est négligé dans sa fonction, en préférant lire dans sa personnalité toutes les caractéristiques du décideur et du leader. De même, l'entreprise est vite rattachée à son activité (de service, de haute technologie ou autres) alors même que son comportement collectif correspond à des choix uniques et contingents, construits par et pour les circonstances.

Notre posture épistémologique produit une définition de l'entreprise, point de départ à toute recherche sur la création d'entreprise. **L'entreprise est pensée non comme une entité spécifique, ou comme une réduction aux individus qui la composent (sociologisme/ psychologisme) mais dans une relation de "codétermination ou coproduction" des individus et de l'entité** (Corcuff 1995²⁸, p.16). Cette position est voisine de l'individualisme méthodologique, qui considère l'entreprise comme une agrégation et composition d'actions individuelles. Elle s'en différencie néanmoins en ne cherchant pas à ramener les phénomènes sociaux à des actions individuelles et en acceptant l'idée d'une action collective, qui repose sur un système de croyances partagées. Le constructivisme défendu ici et l'individualisme méthodologique, partagent toutefois le postulat de rationalité des acteurs avec les notions de biais et autres facteurs cognitifs qui représentent autant d'écarts par rapport au

²⁸CORCUFF, P., Les nouvelles sociologies, Nathan collection 128 1995 126 p.

raisonnement rationnel.

Tableau 2: Les différentes positions épistémologiques et leurs définitions de l'entreprise

Les épistémologies	Définition de l'entreprise
Sociologisme	L'entreprise est une entité spécifique
Constructivisme	L'entreprise et les acteurs sont dans une relation de coproduction des parties et du tout
Individualisme méthodologique	L'entreprise est une agrégation et une composition d'actions individuelles
Psychologisme	L'entreprise est réduite aux seuls individus qui la composent

La position du chercheur par rapport à son terrain d'étude et vis-à-vis du matériel théorique produit trouve également ses fondements dans un constructivisme rationaliste. Au contact des entrepreneurs et des autres acteurs du phénomène de création, notre démarche tente d'alterner des "**moments de dé-construction**" - c'est-à-dire d'interrogation de ce qui est présenté par le créateur comme donné, naturel, intemporel et des "**moments de reconstruction**²⁹" où nous essayons de décrire les processus mentaux de l'individu dans son travail de mise en scène du réel. Pour ce faire, nous comparons les raisonnements et croyances du créateur à nos propres cognitions et à des savoirs collectifs représentés par les normes de gestion et par le raisonnement rationnel conforme à la logique. Il s'agit d'une certaine distance prise avec le réel exprimé par le sujet, pour mieux analyser la manière dont le décideur expérimente ce réel. Ce travail dialectique a pour objectif de proposer une représentation simplifiée des processus mentaux d'ordre stratégique. Cela revient à proposer un modèle de l'assemblage des croyances et connaissances fortes du créateur pour mieux comprendre des cas de création.

²⁹ Ces termes sont empruntés à Corcuff 1995, p.19

Le matériel théorique que nous utilisons repose sur l'étude de l'influence des facteurs cognitifs sur la décision. Il emprunte donc aux formalisations des psychologues sociaux et cognitifs ainsi qu'à quelques travaux sur les biais cognitifs de l'entrepreneur nord-américain. Il s'agira de montrer que ces représentations conceptuelles **conviennent (fit) plus qu'elles ne correspondent (match)** au contexte quelque peu différent de l'entrepreneur français, " comme une clé s'adapte à une serrure, même si nous savons grâce aux cambrioleurs professionnels, qu'il existe beaucoup de clés découpées différemment de la nôtre, qui n'en n'ouvrent pas moins nos portes " (Glaserfeld 1988, p.23). L'exploration empirique proposée et la construction théorique tiennent au contexte et aux personnes (chercheurs et entrepreneurs), leur validité dépendant du degré de convenance accepté entre les théories que l'on propose et les cas réels, et de leur pouvoir d'argumentation et de conviction (Le Moigne 1995³⁰, p.85, Thiétart 1999³¹, p.30).

Approche méthodologique: condensation et analogie

La démarche générale est exploratoire à deux niveaux: au contact des différents acteurs, l'objectif est de saisir, par une démarche de " condensation généralisatrice ", les modalités et types de passage de l'individuel au collectif et de l'intentionnel au réalisé; et au stade théorique, l'idée consiste à transférer des connaissances produites dans un autre contexte, afin de traquer les facteurs cognitifs décrivant ce passage sur les cas étudiés.

Concernant la partie empirique, toute la difficulté a consisté à extraire dans la masse des données recueillies (enregistrements, notes, journal de terrain ou de recherche), celles qui ont éclairé la compréhension des processus stratégiques en jeu. Dès le début, notre exigence a été de rédiger des cas, fragment d'une histoire d'entreprise et tranche de vie des acteurs. Ce travail de condensation du matériel d'entretien suggéré par Kaufmann, évite de se laisser emporter par l'abondance des

³⁰LE MOIGNE, J.L., Les épistémologies constructivistes, P.U.F. que sais-je 1995a 125 p

³¹THIETART, R.A. (sous la coordination de), Méthodes de recherche en management, Dunod, 1999, 535p

sollicitations du terrain (Kaufmann 1996³² p.61). Il s'agit de transcrire en le résumant, " ce qui se passe d'important à un moment précis, pour que les éléments ayant déclenché la construction théorique, puissent s'insérer dans le fil de l'argumentation ". Le danger tiendrait au caractère anecdotique de l'illustration particulière, si la sélection de ces cas était faite de manière opportuniste. En réalité, ils sont choisis à chaque fois pour leur aspect emblématique d'un constat déjà observé ailleurs, et qui s'est révélé suffisamment puissant pour constituer un élément de compréhension valable pour d'autres cas. **Les cas présentés ici sont le résultat d'une " condensation généralisatrice ", soit l'enregistrement simplifié et résumé d'une forme de régularité, dont la trajectoire individuelle incarne l'exemple significatif.**

L'exploration théorique se fonde sur une démarche analogique, **de transfert de connaissances** d'une discipline établie (la psychologie cognitive) et de ses applications concernant l'entrepreneur américain, à un domaine plus récent (les recherches sur l'entrepreneur français). " Le travail d'investigation teste la capacité explicative des théories produites pour d'autres objets...et rend la discussion nécessaire sur le réalisme, la cohérence et la validité pour proposer des résultats acceptables " (Wacheux 1996, p.144). En effet, la méthode analogique pour innovante qu'elle soit, n'en possède pas moins des limites. Ainsi, les expériences utilisées par les psychologues pour décrire les biais et autres heuristiques de raisonnement, portent sur des situations artificielles et relativement peu complexes, qui ne sont comparables que de loin, avec des activités de diagnostic ou de choix stratégiques. Il s'agira donc de montrer toute la pertinence d'un recours à des facteurs d'ordre cognitif en vue de comprendre le passage d'une stratégie individuelle et intentionnelle à une stratégie d'entreprise réalisée. Une manière de faire sera d'éclairer d'un " faisceau cognitif " le déroulement de décisions effectives des entrepreneurs étudiés en utilisant les trajectoires des entrepreneurs français suivis dans la recherche, pour montrer les possibilités de transfert des conceptualisations nord-américaines. Les cas d'entreprise correspondent donc également à des illustrations des possibilités d'application des résultats nord-américains sur l'entrepreneur français.

³²KAUFMANN, J.C., L'entretien compréhensif, Nathan, collection 128, 1996, 128p.

La méthode analogique présente cependant une autre limite constitutive de son projet : la logique inductive ou déductive fait défaut comme instrument de preuve car ne pouvant établir formellement et de manière univoque la relation d'analogie (Richard 1990³³ p.137, Richard et al. 1990³⁴, p.146). En effet, le transfert analogique joue sur des relations de proximité, ressemblance, similitude, dont la relation de voisinage ne permet pas la substitution à l'identique en vertu d'un raisonnement logique³⁵, mais qui est connu en revanche pour être une étape de la découverte, permettant des rapprochements féconds et des pollinisations croisées, intellectuellement stimulantes, qui constitueront un premier pas vers l'élaboration de théories dans le domaine récent des nouvelles entreprises.

Déroulement de la recherche

L'objet de la recherche porte sur les actions d'ordre stratégique effectuées par les entrepreneurs au sein des nouvelles entreprises. Il s'agit de concevoir la stratégie comme le mode privilégié d'articulation entre l'individuel et le collectif et entre l'intentionnel et le réalisé, avec comme porte d'entrée dans la compréhension du déroulement de l'action organisationnelle, l'acteur, incarné par l'entrepreneur, les différents salariés et les parties prenantes au processus de création (clients, fournisseurs, participants au capital, banquiers, conseillers et tout autre individu, dont les décisions ont pu infléchir ou orienter la stratégie collective).

La problématique de recherche centrée autour des difficultés d'application des méthodes de gestion, s'est construite dans l'interaction avec les terrains et au fil des lectures, et n'apparaît qu'au cours de l'exposé, constituant un moment privilégié qui noue l'intrigue une fois le personnage principal présenté (l'entrepreneur), la scène décrite (la création de nouvelles entreprises) et l'action engagée (la nature et l'étendue des choix stratégiques d'entrée à disposition des entreprises nouvelles).

³³RICHARD, J.F., Les activités mentales, Armand Colin, 1990, 435p

³⁴RICHARD, J.F., BONNET, C. et GHIGLIONE, R. Traité de psychologie cognitive2: le traitement de l'information symbolique, Dunod, 1990, 281, p.

³⁵Exemple de raisonnement logique, si $A=B$ et $B=C$ alors $A=C$ et de raisonnement analogique, A est à B ce que C est à D.

Concernant le plan de rédaction, après une définition des caractéristiques des entreprises nouvellement créées (**chapitre 1**), nous examinerons attentivement les études portant sur les stratégies des nouvelles firmes, qui dans leur posture béhavioriste, ont multiplié les pistes opposant un déterminisme fort, pour lequel la nouvelle entreprise n'aurait pas le choix des armes en raison de stratégies dictées par l'environnement, à un volontarisme excessif où l'entrepreneur est seul maître à bord (**chapitre 2**). Les débats s'épuisent sans que l'on puisse privilégier une explication, incitant le chercheur à mener sa propre exploration par des allers et retours entre le terrain et les apports théoriques, la démarche étant ici plus itérative que purement inductive. Le fil conducteur étant les débats précités et le point de vue de l'acteur comme ligne directrice, la question empirique porte sur les modalités et types de passage d'une stratégie portée par le seul entrepreneur à celle acceptée par les autres acteurs (**chapitre 3**). Ce passage révélant des distorsions importantes entre le raisonnement stratégique effectif et celui préconisé par les manuels de stratégie à destination des créateurs, l'idée est de mettre à profit les différentes recherches récentes en entrepreneuriat sur les biais et autres facteurs cognitifs pour explorer, de manière théorique cette fois, les facteurs d'ordre cognitif en jeu dans les décisions des entrepreneurs (**chapitre 4**). **Un chapitre conclusif** tentera de proposer une synthèse de la formation des stratégies d'entrée des entreprises nouvellement créées, en conservant un regard critique sur la démarche constructiviste choisie, dont la responsabilité des résultats et des applications tient au pouvoir de compréhension qu'elle propose dans le contexte des cas étudiés et à l'accueil de ces formalisations par les acteurs.

Section II - La réduction du phénomène entrepreneurial aux seules entreprises nouvellement créées ou E.N.C.

La réduction de l'entrepreneuriat aux entreprises nouvellement créées ou E.N.C pose le problème de la délimitation de leur objet (§ 1), qui une fois l'exercice accompli, laisse entrevoir les enjeux et perspectives d'étude (§ 2).

§ 1 - Délimitation de l'objet

La nouveauté de l'entreprise étant relative, les limites temporelles inférieures (A) et supérieures (B) restent à préciser.

A - Les limites inférieures

Si l'entreprise est réputée nouvelle dès qu'elle est enregistrée comme telle, son existence juridique semble le critère le plus indiqué car il est facile à mettre en oeuvre et incontestable lors de l'attribution d'aides ou d'exonérations de charges. Le danger est néanmoins de définir l'objet par l'instrument de mesure, ce qui n'est pas sans rappeler l'affirmation du psychologue français du début du siècle, Binet, promoteur des tests d'intelligence, pour qui l'intelligence n'était autre que ce que mesurait son test.

Le critère d'existence juridique est limité en raison de l'existence de deux cas pour lesquels la naissance organisationnelle ne coïncide pas avec la création juridique.

Tout d'abord, la création d'une entreprise nouvelle précède quelquefois l'enregistrement juridique lorsque l'entreprise existe de fait et que l'on peut fixer comme critère d'apparition du phénomène, **les premières commandes** et la passation

des actes de commerce initiaux. On parle de “ pré - démarrage ” (Kazanjian 1984³⁶), de “ pré - entreprise ” (Fortin 1992³⁷) ou “ d’organisation émergente ” (La Ville 1996³⁸). Un groupe ou un individu isolé, réfléchit à un projet de création d’entreprise, contactant avec plus ou moins de bonheur les acteurs pressentis comme appartenant à l’environnement de la future firme.

Pourtant le critère des premières commandes présente lui aussi des limites en raison de l’existence d’autres situations, qui ne peuvent rencontrer immédiatement leur marché et n’enregistrent leurs premières recettes que bien après l’inscription juridique de la firme. C’est particulièrement le cas des entreprises de hautes technologies, aux mises au point de produit longues et difficiles.

Cas 1: Graphi-design³⁹ ou des premières ventes 2 ans après la création juridique de l’entreprise

Dès l’université C. et J. se passionnent pour l’informatique, avec le projet de conception d’un logiciel de création d’images de synthèse, facile et accessible à tous. Sûrs de leur fait, ils préfèrent le développer eux-mêmes, plutôt que de contacter des entreprises qui, aux dires des intéressés, ne manqueront pas de subtiliser l’idée sans contre parties. Ils décident donc d’étudier le marché et de monter un dossier pour obtenir des financements. L’argumentation est simple: les outils de création graphique de l’époque sont puissants, chers et principalement à usage industriel. Pourtant toute une population de graphistes, designers, sculpteurs, stylistes ou architectes travaillant en indépendant et avec des moyens limités, apparaissent comme désireux de manipuler un logiciel de création d’images simple, bon marché et compatible avec les capacités de leur ordinateur personnel. Le mot d’ordre, résumant leurs intentions est le suivant: “ Graphi-design ou la démocratisation du dessin en 3 dimensions ”. Ils obtiennent de l’ANVAR (agence nationale de valorisation de la recherche), de la région et de divers autres organismes 1,3 million de francs en avances remboursables et subventions. Ils créent une SARL pour accueillir cette manne. Pourtant aucune ligne du programme informatique n’est écrite et tout reste à faire. Le développement du logiciel dure près d’un an et demi à l’issue duquel nos créateurs ont l’opportunité d’obtenir le référencement de leur produit chez un grand distributeur spécialisé qui leur assure des débouchés et leur trouve les entrepreneurs ont ainsi accompli le tour de force de convaincre banquiers, organismes de financement et salariés d’un avenir radieux en l’absence de rentrées d’argent pendant près de deux ans.

³⁶ KAZANJIAN, R. K., Op. spécialisée que leur assure des débouchés et leur trouve les entrepreneurs ont ainsi accompli le tour de force de convaincre banquiers, organismes de financement et salariés d’un avenir radieux en l’absence de rentrées d’argent pendant près de deux ans. Présenté à la Babson entrepreneurial research conference, 1984, p.144-158

³⁷ FORTIN, P. A., Devenez entrepreneur, pour un Québec plus entrepreneurial, Les éditions de la fondation de l’entrepreneuriat, 2^{ème} édition, 1992, 96p.

³⁸ LA VILLE (de), V.I., Apprentissages collectifs et structuration de la stratégie dans la jeune entreprise de haute technologie : étude de cas et éléments de modélisation procédurale, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion de l’université de Lyon III, juillet 1996, 425p

³⁹ Pour des raisons de confidentialité, tous les noms d’entreprise ont été modifiés.

Face à ces cas de figure et à l'insuffisance du critère de création juridique, nous proposons de repérer différemment le processus de création d'une entreprise. En suivant l'idée directrice d'un processus entrepreneurial marqué au sceau du passage de l'individuel au collectif, la création d'une entreprise devient un objet socialement construit, existant par l'assentiment que les autres lui portent. **Le début du processus s'observerait donc dès qu'un acteur extérieur constate l'engagement physique de l'entrepreneur dans différentes démarches et prises de contact en vue de créer une entreprise, et l'engagement psychologique de l'individu dans un futur en rupture avec son présent**⁴⁰.

B - Les limites supérieures

Concernant la limite supérieure, une manière classique de la définir consiste à opposer les entreprises nouvelles à celles arrivées à maturité et cela sur trois critères : les E.N.C. ne pourraient plus être qualifiées de nouvelles si elles ne rencontrent plus (1) les problèmes, (2) les performances et (3) les dialogiques propres aux nouvelles firmes. Il semble en effet qu'avant une période qu'il est commode de dater autour de huit ans après la création juridique, les entreprises n'atteindraient pas les performances moyennes des firmes du même secteur (Biggadike 1979⁴¹, McDougall et Robinson 1990⁴²). Deuxièmement, la jeune organisation traverserait des stades de développement marqués par des crises et des problèmes spécifiques (Greiner 1972⁴³, Churchill et Lewis 1983⁴⁴, Scott et Bruce 1987⁴⁵, Gasse et Carrier 1992 ⁴⁶.p.50- 54).

⁴⁰ que l'on évalue avec des questions du style " avez-vous déjà pris des contacts avec différentes personnes en vue de créer votre entreprise? " ou " avez vous engagé des dépenses pour vous renseigner sur la création de votre entreprise (ouvrages ou revues, entrées dans des salons, recours à des experts, participation à des réunions d'information, investissement dans une formation)?

⁴¹BIGGADIKE, R., The risky business of diversification, Harvard business review, may june 1979, p.103-111

⁴²McDOUGGALL, P. et ROBINSON, R.B. New venture strategies : an empirical identification of eight archetypes of competitive strategies for entry, Strategic management journal, vol. 11, 1990, p.447-467

⁴³GREINER, L.E., Evolution and revolution in organizational adaptation, Harvard business review, july august 1972, p.37-46

⁴⁴CHURCHILL, N. et LEWIS, V., Les cinq stades d'évolution des P.M.E., Harvard l'expansion, automne 1983, p.51-63

Tableau 6 : Crises et problèmes rencontrés par les E.N.C.

Stades	Pré - démarrage	Démarrage	Croissance
Périodes	Gestation	Enfance et jeunesse	Jeunesse et adolescence
Objet principal de préoccupations	Opportunité d'affaire	Ressources	Equilibre entre les revenus et les dépenses
Type de crises rencontrées	Crise de crédibilité	Crise de lancement	Crise de liquidité

Avant le démarrage, les problèmes marketing dominant car il est question d'identifier un marché ou à défaut de trouver les moyens de sa création (Perreault 1994⁴⁷, Terpstra et Olson 1993⁴⁸). Ces difficultés marketing voisinent avec les tracasseries administratives que perçoivent les créateurs, constituant autant d'obligations imposées par l'environnement afin d'établir des modes d'échange lisibles et compréhensibles pour les acteurs. Les candidats au lancement se demandent si l'idée d'affaire sur laquelle ils travaillent souvent depuis des mois, est suffisante pour générer les profits espérés. Le moment choisi est-il le bon, et plus généralement est-il opportun de s'engager dans une aventure entrepreneuriale? Les réponses sont à chercher dans l'environnement et dans les motivations de l'entrepreneur vis-a-vis de ce qu'il considère comme une opportunité. Cet état futur désirable, souhaitable et " profitable " est au coeur des préoccupations des créateurs. Cependant l'entourage ne partage pas toujours cette vision du futur. L'entrepreneur doit convaincre de la nécessité du lancement d'une nouvelle firme. Pour cela, il lui arrive de " faire comme si " son organisation était en activité depuis de longues années alors qu'elle émerge juste des limbes de la naissance

⁴⁵SCOTT, M., et BRUCE, R, Five stages of growth in small business, Long range planning, vol.20, n°103, june 1987, p.45-52

⁴⁶GASSE, Y. et CARRIER, C., Gérer la croissance de sa PME; les éditions de l'entrepreneur, 1992, 376p.

⁴⁷PERREAULT, J., Le marketing de la PME, in Les PME: bilan et perspectives, sous la direction de P.A.Julien, Economica, 1994, p.163-188

⁴⁸TERPSTRA, D.E. et OLSON, P.D., Entrepreneurial start - up and growth: a classification of problems, Entrepreneurship theory and practice, spring 1993, p.5-20

(Gartner et al. 1992⁴⁹). S'il n'abandonne pas son idée, il traverse alors une crise, devant être surmontée pour atteindre le stade de développement suivant. Cette crise, qualifiée de crise de crédibilité, s'explique par la nouveauté du rôle endossé par l'entrepreneur. En effet, les périls viennent de l'absence de légitimité et de pouvoir de reconnaissance du nouvel entrant sur les intervenants du domaine, qu'ils soient fournisseurs, banquiers ou clients. Aldrich et Fiol développent à cet égard la notion de légitimité cognitive et socio-politique pour lesquelles la nouvelle firme est régulièrement testée sur l'étendue des savoirs, habiletés et compétences de l'entrepreneur et de son équipe (légitimité cognitive), plus ou moins ressentie comme adéquat par les différents acteurs (légitimité socio-politique) (Aldrich et Fiol 1994⁵⁰). Ces idées, à l'état de propositions théoriques, revendiquent une parenté commune et toujours d'actualité en la personne de Stinchcombe qui en 1965⁵¹ développe l'intéressante notion du "handicap à la nouveauté" ou "liabilities of newness" pour traduire les conditions fragilisantes dans lesquelles se trouvent les créations. Cette idée, souvent reprise sans que l'on sache réellement ce qu'elle recouvre, mérite que l'on s'y penche en consultant le texte d'origine. Dans celui-ci, l'auteur semble particulièrement intéressé par les nouvelles firmes mais aussi par les nouvelles formes d'organisations, soit les combinaisons inédites d'actions collectives dans la droite ligne de Schumpeter.

⁴⁹GARTNER, W.B., BIRD, B.J. et STARR, J.A., Acting as if: differentiating entrepreneurial behavior from organizational behavior, Entrepreneurship theory and practice, spring 1992, p.13-29

⁵⁰ALDRICH, H.E. et FIOL, C.M., Fools rush in? the institutional context of industry creation, Academy of management review, vol. 19, n°4, 1994, p.645-670

⁵¹ STINCHCOMBE, A.L., Social structure and organizations, in Handbook of organizations, J. March éditeur, Rand McNally company, Chicago, 1972, quatrième édition de l'ouvrage de 1965, p.142-193

CARROLL, G.R. et DELACROIX, J., Organizational mortality in the newspaper industry of Argentina and Ireland: an ecological approach, Administrative science quarterly, 27, 1982, p.169-198

FREEMAN, J.H.; CARROLL, G.R., HANNAN, M.T., The liabilities of newness: age dependence in organization death rates, American sociological review, 48, 1983, p.692-710

Encadré 9 : La notion du “ handicap à la nouveauté” des firmes récentes (Stinchcombe 1972)

Extraits et traduction libre des pages 148 à 150

Considérons comme règle générale qu’une plus forte proportion de nouvelles organisations échouent par rapport à celle plus âgées. C’est particulièrement vrai pour des nouvelles *formes d’organisations* qui requièrent de *nouvelles organisations*. Le flux additionnel de bénéfice compense sa pauvreté relative et entraîne un handicap lié à la nouveauté de la structure dont les constituants sont les suivants:

(a) Les nouvelles organisations endossent **de nouveaux rôles**, qui doivent être appris. Dans les organisations matures, les acteurs précédents des rôles enseignent à leurs successeurs, divulguant non seulement les savoirs faire mais aussi les critères de décision et d’évaluation des choix...Par contraste, les nouvelles organisations cherchent à se procurer à l’extérieur les savoirs faire, habiletés et autres compétences. Clairement, l’acquisition des capacités en dehors de la firme et la nécessité d’apprendre de nouveaux rôles, sans modèles visibles, affectent de manière désavantageuse le développement d’innovations organisationnelles...

(b) L’ensemble des processus d’acquisition et de création de nouveaux rôles ainsi que leur structuration dans le cadre d’un système de récompense et de sanctions pour obtenir les performances maximales, **possèdent des niveaux élevés de coûts, de préoccupations et d’inefficiences temporaires...** Les routines, qui pourtant résolvent de nombreux problèmes dans les organisations matures, sont inexistantes dans les nouvelles organisations, augmentant le handicap...

(c) **Les nouvelles organisations comptent principalement sur des systèmes sociaux faisant intervenir des étrangers.** Cela signifie que les relations de confiance sont plus précaires que dans des organisations matures, affaiblissant d’autant la nouvelle firme.

(d) Une des ressources principales des organisations matures est constituée par l’ensemble des **attaches qui les lient à ceux qui utilisent leurs services.** Les vieux clients savent se servir des produits et ont construit leur propre système social pour intégrer l’offre d’entreprises existantes depuis de nombreuses années. Cette absence de lien social affecte et fragilise la nouvelle entreprise.

Après les problèmes de crédibilité, l’accès aux ressources concentre l’attention des créateurs. Le développement des produits ou services, la mise en place d’un réseau de distribution et certains embryons de fonctions, comme celle du personnel avec la rédaction des bulletins de paye, la tenue du journal comptable et le suivi des

commandes pour la fonction administrative, mobilisent d'importantes ressources aussi bien financières qu'humaines - la polyvalence fonctionnelle de l'entrepreneur n'étant pas toujours acquise, les compétences de l'entrepreneur et de l'équipe fondatrice atteignent leur limite.

Au stade de la croissance, la firme cherche son équilibre. Il est question du rapport entre les revenus et les dépenses (Churchill et Lewis 1983). Plus généralement, la firme en période de forte croissance génère deux forces contradictoires : la recherche du contrôle des opérations et la nécessaire flexibilité pour répondre aux variations positives de la demande. Les procédures mises en place se trouvent vite dépassées. Dans une activité de planification, les ressources suffisantes n'ont pas été prévues et se traduisent par de difficultés de trésorerie, l'absence de liquidité rendant la gestion de la croissance problématique.

Cas 2: Web Wine ou le passage par des crises successives (crédibilité, lancement, liquidité)

<p>G., héritier d'une famille d'entrepreneurs, décide à son tour de lancer sa propre affaire. Il crée une entreprise de service sur internet visant à rapprocher des acheteurs de vin du monde entier et des petits châteaux, exploitations viticoles ne possédant pas encore leur adresse télématique. Les premiers contacts commerciaux sont frileux. Son nom de famille est connu mais pas dans le vin, l'obligeant à démontrer la crédibilité de son entreprise. Il décide d'héberger gratuitement les premières exploitations viticoles pour établir une vitrine à l'activité de son entreprise. Un château joue le jeu et entraîne à sa suite tout un réseau de viticulteurs dynamiques. G. structure son activité et embauche, organisant et apprenant à diriger dans l'action. Il délègue les parties financières et comptables se dessaisissant à regret de ces activités, faute de temps, pour se consacrer aux contacts commerciaux avec les clients que les informaticiens embauchés ne veulent pas démarcher. G. cherche dans son entourage, un gestionnaire polyvalent, sur lequel il pourrait s'appuyer l'intéressant éventuellement au capital. Sa recherche se solde par un échec, le salaire proposé ne parvient pas à attirer le profil désiré. Toutefois, notre entrepreneur, victime de son succès continue à croître et à se diversifier dans d'autres domaines que le vin autour de sa compétence de créateur de site. La forte croissance de son activité le confronte à de sérieuses difficultés financières. Le capital initial semble insuffisant pour satisfaire l'appétit d'expansion de l'entreprise. Une entreprise locale d'informatique convoite Web Wine. Un des points de la négociation porte sur le maintien de G. à la tête de l'entreprise. Il sent néanmoins qu'il va perdre les rênes de la jeune firme et devra se contenter du pactole qu'il envisage déjà de réinvestir ailleurs.</p>

Le troisième critère de reconnaissance de la nouveauté de l'entreprise repose sur la conception héritée d'E. Morin et appliquée par C. Bruyat, selon laquelle il existerait des logiques complémentaires, concurrentes et antagonistes entre les projets des acteurs et le projet d'entreprise (Bruyat 1994). La nouvelle entreprise serait traversée par ces dialogiques faites de projets personnels érigés en projet d'entreprendre, tandis que l'entreprise à maturité est portée par la seule logique du projet d'entreprise, " anticipation à caractère opératoire " d'un futur collectif (Bréchet 1996, p.89). Généralement, les deux logiques (celles de l'entreprise et de l'individu) sont complémentaires, les créateurs tentent de construire un projet d'entreprise cohérent avec leur projet de vie. Cependant, il peut y avoir antagonisme et dans ce cas, on observe une lutte entre les intérêts de l'individu et ceux de l'organisation. Si cette dernière gagne, exigeant par exemple le départ du créateur, preuve est faite que la firme est autonome de son créateur - démiurge, ou pour reprendre la métaphore d'une firme adolescente, elle s'est détachée de son créateur - parent pour rentrer dans l'âge adulte. Le rapport de forces entre logiques pencherait, tantôt du côté de l'individu, tantôt vers celui de la firme. A l'opposé, les entreprises installées se sont " autonomisées " : les projets de vie de leur(s) fondateur(s) n'influençant presque plus le cours de leur existence.

Cette conception a le mérite de se détacher des approches par stades et évite de dater trop précisément l'arrivée à l'âge adulte. Dans cette perspective, certaines firmes pourraient être considérées comme en création pendant une durée considérable (plusieurs dizaines d'années), alors que d'autres atteignent la maturité très vite (au bout de quelque mois).

Ces trois critères distinctifs sont fragiles: tout d'abord, le critère des moindres performances des entreprises nouvelles découragerait n'importe quel créateur mais rappelons qu'il s'agit d'une moyenne et que le constat de 50 % d'entreprises mourant au bout de 5 ans, pèse lourdement dans cette moyenne; deuxièmement, la perspective des crises successives présente un caractère déterministe trop marqué pour qu'il soit réaliste; enfin, la conception dialogique séduisante par son apparente simplicité, souffre

encore d'une insuffisance d'opérationnalité et n'a jamais fait l'objet d'une recherche empirique en entrepreneuriat.

En résumé, l'entreprise n'est plus réputée nouvelle si:

(1) elle obtient des performances comparables aux firmes du secteur,

(2) elle ne rencontre plus de manière dominante, les problèmes et les crises liés à son jeune âge (problèmes de définition de l'opportunité d'affaire, d'obtention de ressources et d'équilibre entre revenus et dépenses; crises de crédibilité, de lancement et de liquidité)

(3) la logique de l'entreprise domine celle des acteurs et de son fondateur en particulier.

§ 2 - Les E.N.C. : enjeux et perspectives

En raison de la simplicité et de la fragilité des E.N.C., leur étude constitue une forme de réponse à la recherche de compréhension de la genèse des organisations (A) et aux difficultés de croissance qu'elles rencontrent (B), l'attention portée aux E.N.C. nous conduisant à privilégier l'étude de leur stratégie (C).

A - Comprendre la genèse d'organisations simples

L'étude des E.N.C. ou entreprises nouvellement créées renseigne sur la notion même d'organisation, au coeur de nos préoccupations de gestionnaire. Se pencher sur la naissance des organisations, c'est avant tout souhaiter comprendre les raisons d'existence des firmes.

Pourquoi émergent dans un océan de coopération inconsciente, ces îlots de pouvoir conscient? Cette question est au centre des travaux sur les coûts de transaction (Joffre 1987⁵²). L'entreprise est assimilée à un " noeud de contrats ", selon l'expression d'Alchian et Demsetz (1972⁵³), dans laquelle on économise les coûts d'échange ou de transaction, en évitant de spécifier à chaque fois les termes de l'échange. En pratique, la nouvelle entreprise construit fréquemment son offre en fonction des réactions des clients potentiels et définit à chaque fois les prix, quantités modes et termes de paiement, s'adaptant à la nouvelle demande.

En fait, l'approche contractualiste de l'existence des organisations nous semble plus explicative que réellement compréhensive, favorisant la modélisation mais laissant dans l'ombre les mécanismes d'émergence de la firme, avec l'ensemble des problèmes et difficultés que cela peut poser. De plus elle semble négliger l'aspect collectif de toute entité organisationnelle qui transforme des intérêts individuels en un intérêt général différent de la somme des intérêts particuliers. L'entreprise, lieu d'apprentissage organisationnel n'est pas réductible aux contrats qu'il s'y noue, tant elle constitue une construction produite par des interactions d'individus constitués en groupes organisés, les processus cognitifs collectifs, la coopération, mais aussi les conflits jouant un rôle déterminant pour l'efficacité interne et externe (Desreumaux 1992⁵⁴ p.12). Il est bien question de savoir quelle place les membres de l'organisation souhaitent que l'entreprise occupe, avec tous les jeux de pouvoir et les partages de représentations que cela comporte.

L'étude des nouvelles entreprises nous aidera peut être à comprendre les processus de formation et de constitution d'une entité organisée, dont la trajectoire dépasse les seuls intérêts des individus qui l'animent tout en se nourrissant des intérêts particuliers qui à un moment se combinent de manière harmonieuse.

⁵²JOFFRE, P., L'économie des coûts de transaction, in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, Economica 1987, p.81-101

⁵³ALCHIAN, A., et DEMSETZ, H. , Production, information cost an economic organization, American economic review, vol.62, décembre 1972

⁵⁴DESREUMAUX, A. , Introduction à la gestion des entreprises, Armand Colin, 1992, 253p

Comme les logiques sous-tendant les actions des individus doivent pouvoir être observables, pour appréhender la constitution d'entités collectives organisées, nous n'avons pas souhaité étudier les entreprises en phase de pré-démarrage et appréhender le phénomène entrepreneurial de création d'une entreprise, par l'étude des projets de lancement d'activité. En fait, après différents contacts avec des entrepreneurs au seuil de constituer une firme, nous nous sommes rendu compte que ce choix était un point de départ décevant. En effet, l'individu formalise des intentions sans réels engagements, fait des conjectures et établit des plans auxquels il ne croit pas lui-même, tant son projet souffre d'absence de confrontation avec le marché. La virtualité de la situation réduisant le champ d'analyse et une nouvelle entreprise en puissance présentant moins d'attributs qu'une nouvelle entreprise existante, son étude peut être source de déconvenues possibles.

Notre intérêt s'est porté sur les entreprises nouvelles, également en raison de leur caractère schématique et élémentaire. Elles constituent des organisations simples et pour paraphraser Aurégan et al. sur la moyenne entreprise " **[la nouvelle entreprise], organisation aux structures peu complexes, peut alors constituer sur maints sujets un terrain propice aux constructions intellectuelles futures tant elle se situe à un stade de développement intermédiaire, offrant un bon équilibre entre le nombre de variables à explorer et la lisibilité de leurs enchaînements** " (Aurégan et al. 1997 p.2057). Les biologistes s'intéressent bien aux organismes mono-cellulaires, amibes ou autres protozoaires pour étudier les mécanismes de reproduction. Les nouvelles entreprises, organisations a priori simples, nous renseigneront peut-être sur les mécanismes stratégiques généraux. **La nouvelle entreprise constitue un terrain d'expérimentation de théories habituellement utilisées ailleurs.** Autrement dit, **si l'on souhaite bénéficier, par analogie, des résultats d'autres disciplines, le chercheur gagnerait peut-être à importer les connaissances en commençant à les appliquer aux E.N.C..**

B - Aider la croissance d'organisations fragiles

Les entreprises nouvelles sont plus fragiles que leurs aînées car possédant des fréquences de cessation supérieures - la cessation, fermeture administrative du dernier

établissement, se distinguant de la défaillance dans laquelle une procédure de redressement judiciaire est ouverte, l'entreprise étant tenue de déposer son bilan au greffe du tribunal compétent.

Les statistiques de l'A.P.C.E. donnent année après année, les mêmes chiffres concernant les taux de continuité des nouvelles entreprises. Le taux de continuité, décrit la continuité de l'entreprise, que le chef d'entreprise ait changé ou non, le taux de survie étant relatif au chef d'entreprise exerçant toujours son activité dans l'entreprise. A la différence des reprises, ces deux taux sont proches traduisant le fait que la continuité de l'entreprise dépend bien souvent du maintien de son fondateur.

Tableau 7 : Les taux de continuité et de survie à 3 ans et à 5 ans des entreprises de la génération 87 à 91					
Source : A.P.C.E, Les taux de pérennité des entreprises. Quels sont-ils? Comment les utiliser? Observatoire de l'APCE., 16-10-97, 10p.					
	1987	1988	1989	1990	1991
Taux de continuité					
à 3 ans	69	68	68	67	63
à 5 ans	57	56	55	-	-
Taux de survie					
à 3 ans	63	63	63	63	63
à 5 ans	49	49	49	-	-

Les taux de continuité ou de survie évoluent peu : 56 % des entreprises meurent et un entrepreneur sur deux n'est plus chef d'entreprise au bout de 5 ans (les résultats des taux à 5 ans des firmes nées en 1990 et 1991 n'étant pas encore accessibles sur le document en question). En raison de la complexité des facteurs, les études des causes de cessation d'activité sont très peu nombreuses, l'APCE proposant en fait une analyse des profils des entreprises qui ont échoué. Pour cet organisme, quatre groupes de facteurs paraissent déterminants:

“ 1 - La culture du créateur, son expérience dans la vie économique, dans le secteur d'activité, sa capacité d'analyse et d'adaptation, et bien sûr sa motivation;

2 - La connaissance pointue de la clientèle, de la concurrence, des pratiques commerciales du secteur d'activité et la capacité de s'y adapter et de s'y imposer en confiance;

3 - La suffisance et la qualité des moyens disponibles, qu'il s'agisse des fonds propres, d'emprunt ou de crédit à court terme et de ressources humaines (associé, conjoint, personnel polyvalent...)

4 - La conjoncture du moment et les accidents imprévus (divorce, maladie grave, incendie...) ” (APCE 1998⁵⁵ p.1).

Ces avertissements, relativement généraux, ne contribuent pas à la baisse des taux d'échec. Certes, les entreprises présentent des réussites variables en raison du secteur, de la région et de l'activité choisie, accordant un rôle plus ou moins “ facilitateur ” à l'environnement et l'on cherche à encourager de manière différenciée les nouveaux entrepreneurs, néanmoins il reste que les problèmes de la jeune entreprise ont un effet suffisamment dévastateur sur la population des firmes nouvelles pour que l'on y prête un intérêt.

La jeune entreprise constitue une source d'étonnement pour le gestionnaire tant il est habitué à formuler des normes de “ bonne gestion ” réputées s'appliquer à toute entreprise. En fait, **la difficulté intellectuelle consiste à accepter que les firmes nouvelles meurent pour des raisons connues dont certaines pourraient être surmontées**. Ainsi, les meilleurs taux de survie à 3 ans concernent les créateurs ayant bénéficié d'au moins deux appuis (ce taux est de 78% contre une moyenne de 63%) et la

⁵⁵A.P.C.E., Les causes des cessations des nouvelles entreprises, Fiche décideur APCE, observatoire, mise à jour octobre 1998, 3p.

mortalité est supérieure dans le cas de non-connaissance du marché (APCE 1998⁵⁶). On pourrait estimer que les normes de gestion ne sont pas toujours appliquées, car inadaptées au cas particulier des nouvelles entreprises. Pourtant mettre ces échecs d'entreprises sur le compte de principes de gestion inadaptés, nous semble, de prime abord, trop précipité. Ne faut-il pas mieux étudier la jeune entreprise avant de mettre en cause les disciplines de gestion et ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain en accusant les remèdes alors que le diagnostic est hâtif? Pour prolonger cette image médicale, il y a de fortes chances qu'une population d'enfants décimée dans des proportions aussi alarmantes, verrait une armée de pédiatres à leur chevet.

Encadré 10 : La jeune entreprise, la firme existante et le pédiatre

Adoptons une métaphore médicale. Substituons par analogie la jeune entreprise à l'enfant, la firme établie devient l'adulte et le médecin le gestionnaire.

Les jeunes entreprises, telles des enfants, sont soumises à des épidémies. L'aspect contagieux nous intéresse moins que l'importance du nombre de cas. Le mal atteint également l'entreprise adulte mais de manière sporadique. Les remèdes sont actuellement les mêmes et donnent pourtant des résultats très différents sur les deux populations. Le médecin gestionnaire qu'il soit généraliste ou spécialiste de la stratégie, de la finance ou du marketing a l'habitude de travailler avec des firmes adultes. Il préfère laisser sa place à un spécialiste de l'enfance : le pédiatre d'entreprise.

Le pédiatre d'entreprise n'existant pas, l'étude de la nouvelle entreprise pourrait faire naître ce type de profil, la jeune entreprise devant être cernée pour bien être soignée. Porter sur elle un regard neuf revient à se mettre à son chevet afin de comprendre les problèmes qu'elle rencontre, dans une approche plus clinique que descriptive. Etudier la jeune entreprise constitue la première étape d'une prise en compte de ses problèmes, le gestionnaire se spécialisant en " pédiatrie " en proposant des solutions et des concepts adaptés.

⁵⁶A.P.C.E., Les appuis reçus ou sollicités par le créateur d'une nouvelle entreprise: appui fournisseur / client, externalisation... Fiche décideur, APCE, mise à jour août 1998, 3p.

Face à l'hécatombe subie par les nouvelles entreprises, nos premiers contacts avec la population des E.N.C. ont révélé le rôle clé de la stratégie pour atteindre les eaux moins troublées de la maturité organisationnelle.

C - Etudier la stratégie de cas réels

Stratégie et entrepreneuriat entretiennent des relations fortes (a) qui trouvent un écho aux contacts de cas réels (b), la stratégie s'étant imposée comme mode privilégié d'accès aux trajectoires personnelles des entrepreneurs vers l'entité collective et organisée qu'est l'entreprise, rendant les interfaces entre la discipline stratégique et le domaine de l'entrepreneuriat suffisantes au déclenchement d'une recherche.

a) De quelques interfaces théoriques entre stratégie et entrepreneuriat

La stratégie est autant affaire de positionnement concurrentiel que de perspective symbolique et interprétative (Desreumaux 1993⁵⁷), de fins et de moyens (Martinet 1988⁵⁸, Thiétart 1990⁵⁹), d'acteurs ou de contexte (Koenig 1996⁶⁰) et d'analyse ex - post en même temps qu'ex - ante (Bréchet 1996⁶¹) - le caractère stratégique ne se révélant quelquefois qu'après coup. Elle concerne l'ensemble des intentions, actions, décisions et moyens que l'entrepreneur coordonne pour son entreprise. Sa portée est spatiale (la place que la firme occupera dans le champ concurrentiel et dans l'esprit des consommateurs), temporelle (l'horizon futur de

⁵⁷DESREUMAUX, A., Stratégies, Dalloz gestion 1993, 447p.

⁵⁸MARTINET, A.C., Les discours sur la stratégie d'entreprise, Revue française de gestion, Janvier-fevrier 1988, p.49-60

⁵⁹THIETART, R.A., La stratégie d'entreprise, Mc Graw - Hill, 1990, 244p.

⁶⁰KOENIG, G., Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages, Nathan, 1996, 544p.

⁶¹BRECHET, J.P., Gestion stratégique: le développement du projet d'entreprendre, édition Eska, 1996, 360p.

réalisation des objectifs) et dépend de l'allocation de ressources prévue qu'elle soit d'ordre financier, humain, technique ou autres.

Les décisions stratégiques et entrepreneuriales présentent des similitudes car, par opposition aux décisions courantes, celles prises par les entrepreneurs comportent un caractère stratégique plus marqué.

Encadré11 : Liste de 6 décisions clés effectuées par les entrepreneurs (Gartner 1985⁶²)

- 1 L'entrepreneur identifie une opportunité d'affaire
- 2 L'entrepreneur accumule des ressources
- 3 L'entrepreneur commercialise et " markete " des produits ou services
- 4 L'entrepreneur assure la conception des produits et des services.
- 5 L'entrepreneur met en place l'organisation ⁶³
- 6 L'entrepreneur répond de ses actions aux pouvoirs publics et la société en général

Source: Gartner 1985 p.699

La distinction entre décisions stratégiques et décisions courantes effectuée par Martinet⁶⁴ fournit un cadre comparatif entre types de décision.

⁶²GARTNER, W.B., A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, Academy of management review, vol.10, n°4, 1985, p.696-706

⁶³Le terme anglais est plus fort " the entrepreneur builds an organization "

⁶⁴MARTINET, A.C., Stratégie, Vuibert 1983, 320p.

Tableau 8 : Caractère des décisions stratégiques, courantes et entrepreneuriales

Caractères	Décision stratégique	Décision courante	Décision entrepreneuriale
Impact	Global	Local	Relatif
Durée	Longue	Courte	Variable
Réversibilité	Faible	Forte	Faible
Dimensions	Pluri	Mono	Indifférencié
Environnement	Variable	Donné	Construit
Temps	Variable	Contraint	Contraint
Objectifs	Pluri englobants	Mono " clairs "	Pluri " clairs " pour l'entrepreneur
Information	" flous "	Large, fine	Partielle agrégée
Modèles	Globale	Algorithmiques	Heuristiques
Nature	Elevé Création	Exploitation	Création

La nouvelle entreprise bouleverse l'existant en cherchant à construire les conditions de son accueil. L'environnement, choisi plus que donné, est soumis à des variations, avec le temps pour contrainte et des durées d'impact des décisions variables, fonction du succès. Comme pour les décisions stratégiques, les conséquences des décisions entrepreneuriales sont irréversibles et mettent en jeu plusieurs objectifs de rentabilité, profitabilité, croissance, sécurité qui semblent relativement clairs dans l'esprit de l'entrepreneur, car l'engageant personnellement. Compte tenu du nombre important de variables à prendre en compte ayant pour siège une seule personne, l'entrepreneur, aux capacités cognitives limitées, traite des informations partielles et globales. L'entrepreneur utilise un certain nombre de structures de raisonnement faisant appel à son domaine de compétence. Ainsi, si toutes les décisions dépendent de l'entrepreneur, il aura tendance, par manque de temps, à utiliser des heuristiques. Le degré de structuration de la décision dépend de la différenciation des activités - plus les tâches sont effectuées par des personnes différentes, plus la structuration de la décision est forte.

Les décisions entrepreneuriales engagent des ressources, elles se déclinent, comme les décisions stratégiques en chiffres. (Ramanantsoa 1997 p.3026-3027⁶⁵). La nouvelle entreprise constitue pour son promoteur un investissement financier et

⁶⁵RAMANANTSOA, B., Stratégie, in Encyclopédie de gestion, Economica, 1997, p.3026 - 3042

humain. Il aurait pu placer sur les marchés financiers, l'argent nécessaire au capital d'ouverture ou valoriser son savoir-faire et en acquérir de nouveaux dans une autre entreprise. L'entrepreneur à la différence du manager s'implique d'autant plus fortement qu'il s'agit de ses ressources personnelles. L'importance de l'engagement de l'entrepreneur dans un horizon qui exclue le seul court terme, explique une partie du caractère stratégique de ses actions.

Enfin, la structure des entreprises nouvellement créées est de type entrepreneuriale simple ou pré - fonctionnelle (Kalika 1989⁶⁶). Le gérant ou le président directeur général assure toutes les responsabilités des directions fonctionnelles (personnel, commercial, financier, comptable, production) ou est secondé par un directeur commercial qui assure les ventes, un responsable comptable constituant un embryon de fonction administrative, ou encore par un chef de production. La polyvalence est de règle dans les E.N.C. et les tâches ne sont que peu spécialisées par fonction avec un recours limité à des spécialistes. Cette faible différenciation, c'est-à-dire **la quasi-inexistence de comportements et de pratiques différentes au sein de l'entreprise⁶⁷, laisse la part belle aux activités généralistes comme la stratégie en privilégiant la mise en oeuvre et l'énoncé des moyens et des fins.**

De manière plus anecdotique, la consultation des sommaires des revues connues en marketing comptabilité-finance et stratégie témoigne de l'intérêt supérieur de ces dernières au thème de l'entrepreneuriat et des nouvelles entreprises.

La base de données AB/ INFORM. fournit une liste des mots clés dont deux sont choisis pour leur proximité avec nos thèmes (" entrepreneurs " et " startups " - " new firm " se retrouvant dans les titres de certains articles mais pas dans la liste des mots clés). Les sommaires des revues les plus connus en stratégie, marketing, et comptabilité-finance sont analysés, à savoir, *Academy of management journal*, *Academy of management review*, *Administrative sciences quarterly*, *Strategic management journal*.

⁶⁶KALIKA, M. Organigramme: organisation pratique de l'entreprise, in Encyclopédie de gestion, sous la direction de P. Joffre et Y. Simon, Economica 1989, p.1989- 2007

⁶⁷LAWRENCE, P.R. et LORSCH, J.W., , J.W. Adapter les stuctures de l'entreprise, les éditions organisations, 1973

Journal of marketing, Journal of marketing research, Marketing science. Journal of finance, Journal of accounting research, Accounting review). Il nous a paru judicieux d'y ajouter une revue d'économie - l'entrepreneur restant un personnage forgé par cette discipline - et deux traitant des organisations et du secteur public - ce dernier encourageant les entrepreneurs par différentes aides - et enfin une de ressources humaines sans trop compter sur la présence d'articles dans cette revue et s'en assurer (*American economic review, Journal of organizational behavior, Public administration review et Journal of human resources*).

Tableau 9 : Fréquence des publications sur les sujets de l'entrepreneuriat ou de la nouvelle entreprise dans les principales revues de stratégie marketing, comptabilité-finance, G.R.H., économie et organisation (Sélection de 14 revues internationales de janvier 1986 à juin 1998 source AB/ INFORM)

Revues de.. (nombre de revue)	Stratégi e (4)	Market ing (3)	Compta. .. (3)	G.R.H. (1)	Econ omie (1)	Orga... (2)
Articles sur les sujets de l'entrepreneur et de la nouvelle entreprise Totaux: 64 °/°= 100°/°	48	1	2	0	5	8
	75°/°	2°/°	3°/°	-	8°/°	12°/°
Total général des articles consultés T=9715	2469	1302	2013	431	2181	1319
°/°articles d'entrepreneuriat sur le total des articles	19°/°	1°/°	1,5°/°	-	2°/°	6°/°

(Liste des revues: *En stratégie Academy of management journal /Academy of management review/ Administrative sciences quaterly/ Strategic management journal. En marketing: Journal of marketing/ Journal of marketing research/ Marketing science. En comptabilité et finance: Journal of finance/ Journal of accounting research/ Accounting review. En ressources humaines: Journal of human resources. En économie American economic review. En organisation Journal of organizational behavior: Public administration review*)

Dans les douze dernières années de publication, 64 articles de recherche édités dans des revues à comité de rédaction, portent sur le sujet de l'entrepreneur et de la nouvelle entreprise. L'échantillon total d'articles étant de près de 10 000, l'intérêt des chercheurs en gestion semble faible pour ce sujet, ce commentaire devant être relativisé par la concentration des publications sur les cinq dernières années et l'apparition de

revues spécialement dédiées à l'entrepreneur. Sur ces 64 articles, 48 se retrouvent dans des revues de stratégie soit les trois quarts, 2 articles dans les publications de comptabilité et 1 dans celles de marketing.

Toutefois, comme les 4 revues de management stratégique fournissent un quart des articles publiés, il semble nécessaire de ramener les articles d'entrepreneuriat au nombre total par classe. La fréquence des articles sur ce sujet reste toujours bien supérieure dans les revues de stratégies. La dernière ligne du tableau montre que l'on trouve 19 articles sur l'entrepreneur pour mille articles publiés en stratégie alors qu'en marketing et comptabilité le rapport n'est que d'un pour mille.

Au-delà des préoccupations théoriques non négligeables, l'étude de la stratégie des E.N.C. s'est imposée à la fréquentation de cas réels.

b) L'étude de la stratégie imposée par le versant empirique de la recherche

Partant du thème de l'entrepreneuriat réduit aux seules nouvelles entreprises, différents experts ont été contactés en 1996 afin d'identifier des entreprises existantes. Nous avons sollicité les conseils de quatre directeurs de pépinières d'entreprises de la Gironde présentant des intérêts différents : artisanat (Léognan), produits agricoles (Libourne), technologie (La Brède) et activités généralistes (Cestas) - chacun des responsables se chargeant de négocier une collaboration avec des entrepreneurs. Mais comme les E.N.C. hébergées par les pépinières supportaient différemment la surveillance souhaitée par cet organisme (l'intrusion du directeur de pépinière était souvent mal acceptée), nous fûmes bien souvent perçue comme un mouchard, chargé d'informer le propriétaire du lieu. La confiance des entrepreneurs a été acquise au prix d'un temps supérieur passé dans la structure. Suite à cette expérience nous avons eu la volonté de diversifier nos sources d'accès aux cas réels en consultant les pages économiques des revues et journaux nationaux et régionaux (rubrique "réussir" de *l'Express* et "entreprendre" du *Nouvel Observateur*, *Initiatives Magazine*, *l'Avenir en Aquitaine*, *Objectif Aquitaine*, quotidien *Sud-Ouest*, supplément économique mensuel du quotidien *Sud-Ouest*, magazine de la ville de Bordeaux et du conseil général de la Gironde). Cette revue de presse nous a permis de contacter une quarantaine

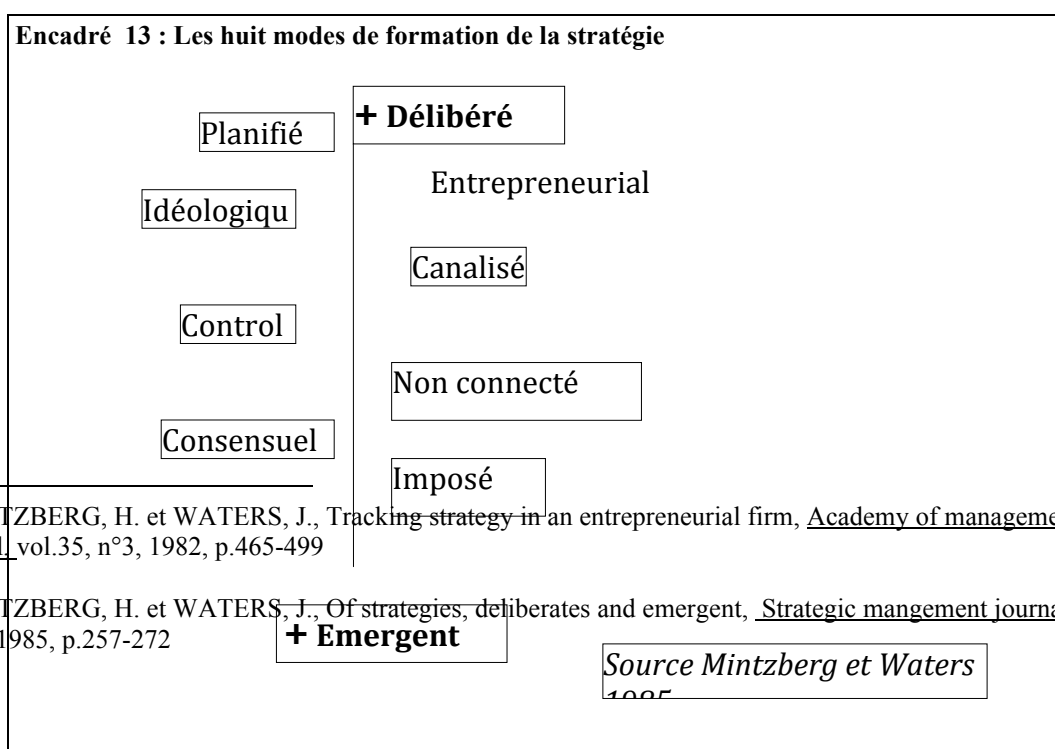
d'entreprises en leur demandant leurs caractéristiques principales, tentant ainsi de savoir si elles pouvaient être qualifiées d'entreprises nouvelles au regard des critères de moindre performance et de problèmes spécifiques (le troisième critère d'existence de dialogique entre le projet de vie de l'entrepreneur et le projet de l'entreprise étant délicat à mettre en oeuvre au stade d'un premier contact).

Encadré 12 : Grille utilisée lors d'un premier contact avec les E.N.C.

Caractéristiques	Entreprise 1	Entreprise 2
Entrepreneur: Sexe Age Situation familiale Expérience précédente Famille d'entrepreneurs Formation		
Environnement: Assistance Lien avec des centres de recherche Aide à la création Recours à des conseils		
Processus: Identification d'une opportunité avant le démarrage Ressources personnelles de l'entrepreneur Emprunts Utilisation de réseaux Planification formelle		
Entreprise créée: Nombre de salariés Technicité des salariés Localisation Production Service Recours à la sous-traitance		
Critère de distinction d'une E.N.C. par rapport à une entreprise mature Performances moindre que les entreprises du secteur Problème de crédibilité, d'accès aux ressources et d'équilibre		

Il reste que les prises de contact avec les entrepreneurs pour obtenir une éventuelle collaboration future, furent l'occasion d'aborder, sans cadre préconçu, les préoccupations des intéressés. Les nôtres étant à l'origine sur l'application des techniques et méthodes marketing, l'entretien débutait par une interrogation générale sur les pratiques (connaissance des clients et de la concurrence, segmentation de la clientèle, recherche de cohérence entre les différentes actions commerciales, promotionnelles et publicitaires, etc.). Par absence de spécialisation fonctionnelle, ces thèmes étaient vite épuisés et les discussions informelles s'orientaient vers la question des objectifs généraux de la firme, avec l'examen fréquent des difficultés d'articulation des ressources aux objectifs. **Tout se passait comme si, questionnant n'importe lequel des aspects marketing, nous obtenions des réponses sur les projets des entrepreneurs et les difficultés qu'ils ont à les réaliser.**

Ce constat n'est pas sans rappeler celui effectué par Mintzberg et Waters à l'étude de la firme dirigée par l'entrepreneur Sam Steinberg. Son mode de formation de la stratégie s'avère fortement délibéré exprimant la direction et les objectifs portés par une vision d'avenir, qui n'exclut pourtant pas la gestion des problèmes quotidiens, mais place le discours stratégique sous la tutelle de l'entrepreneur (Mintzberg et Waters 1982⁶⁸; 1985⁶⁹).



⁶⁸MINTZBERG, H. et WATERS, J., Tracking strategy in an entrepreneurial firm, *Academy of management journal*, vol.35, n°3, 1982, p.465-499

⁶⁹MINTZBERG, H. et WATERS, J., Of strategies, deliberates and emergent, *Strategic mangement journal*, vol.6, 1985, p.257-272

La situation entrepreneuriale favoriserait une expression particulière de la stratégie, mettant au premier plan la personne de l'entrepreneur. Cette particularité intervient à n'en pas douter, sur le passage d'une idée d'affaire individuelle à une opportunité ressentie collectivement, avec une stratégie dépendant de l'individu qui centralise et dynamise les applications et les mises en oeuvre.

Encadré 14 : Le mode entrepreneurial de formation de la stratégie

d'après Mintzberg et Waters (1985)

La stratégie prend sa source dans la vision cardinale d'un leader, mais cela n'implique pas que les différentes initiatives soient rigoureusement articulées les unes aux autres. La stratégie est en conséquence susceptible d'intégrer les opportunités qui se présentent. Placée sous le contrôle du chef d'entreprise, l'organisation vit à l'abri d'une niche.

Source Koenig 1996, p.35

Ce modèle de la stratégie entrepreneuriale est conforme à l'univers psychologique des dirigeants d'entreprises nouvelles et plus généralement à l'ensemble des P.M.E. (Saporta 1997⁷⁰). L'entrepreneur, le leader et le dirigeant sont au coeur des processus de formation de la stratégie et la stratégie, comme son adaptation éventuelle, dépend d'un homme ou d'une équipe. Les intentions stratégiques du dirigeant, suffisamment générales pour permettre l'adaptation, donnent une direction à la firme et des objectifs à suivre à ses membres.

Pour conclure, à la fréquentation de cas réels, il semble que les entrepreneurs soient moins préoccupés par des aspects fonctionnels, liés par exemple aux pratiques marketing et davantage par des préoccupations d'ordre stratégique qui cherchent à rapprocher les objectifs des moyens. Les E.N.C. proposent un terrain d'expérimentation des stratégies dans un contexte entrepreneurial, l'étude des mécanismes de formation

⁷⁰SAPORTA, B., Stratégies des petites et moyennes entreprises, in Encyclopédie de gestion, Economica, p.3105 - 3128

de la stratégie dans des organisations a priori simples, mais dont les moindres faux pas ont des conséquences visibles, et l'existence d'un mode entrepreneurial de la stratégie reposant sur les intentions visions et autres objectifs de l'entrepreneur, nous amènent à nous interroger sur les choix stratégiques effectivement adoptés par les E.N.C..

Chapitre 2: La question de l'étendue et de la nature des stratégies d'entrée des E.N.C.

Avec en toile de fond l'opposition entre une conception déterministe, pour laquelle l'environnement dicte ses choix et une autre plus volontariste, où l'entrepreneur est seul maître à bord, les points de vue s'opposent quant à la palette stratégique à disposition des nouvelles entreprises.

Ces thèses opposées véhiculent des analyses distinctes de la nouvelle entreprise. Au niveau individuel, on admet les capacités cognitives limitées de l'individu en préconisant d'intervenir dans des niches de marché, à l'information facile à maîtriser, ou bien on recommande à l'entrepreneur de s'entourer d'une équipe aux activités différenciées qui permettent, grâce à la réunion de compétences, d'entrer en force sur tous les types de marchés.

Au niveau de la firme, tantôt la nouvelle entreprise est assimilée aux petites et moyennes entreprises - il lui est alors conseillé de se cantonner à une palette restreinte d'options stratégiques - tantôt c'est de la future grande firme dont il est question et l'on admet que toute la panoplie des choix est accessible, en énonçant toutefois une limite quant au manque de finesse des typologies actuelles pour décrire cette population précise.

Face à ces points de vue contrastés, et en espérant que la stratégie réconciliera les niveaux d'analyse individuel et collectif, il s'agit, après avoir défini les termes de

“ stratégies d’entrée ” (section introductive), de discuter de l’étendue (section 1) et de la nature (section 2) des choix stratégiques d’entrée présentées dans la littérature.

Section Introductive - Définition de la notion de stratégie d’entrée

Les stratégies de développement sont nombreuses, l’une d’entre elle consiste à vouloir se lancer sur des nouveaux marchés. Comme la conquête de nouveaux segments est souvent progressive - la stratégie s’inscrivant fondamentalement dans le temps - nous envisageons l’existence de “ stratégies à plusieurs coups ”, avec les stratégies dites d’entrée comme premières cartouches (Ramanantsoa 1997⁷¹).

Les stratégies d’entrée sur un marché décrivent les premiers choix opérés par les décideurs et leurs éventuels aménagements. En effet, la trajectoire stratégique d’un nouvel arrivant correspond souvent à un parcours d’entrée séquentiel: la firme adopte d’abord une stratégie d’entrée réaliste, pour passer par la suite à une stratégie à long terme, qui représente pleinement ses objectifs, témoignage d’une certaine stabilité. M. Porter dans un court passage sur les stratégies d’entrée, différencie la période d’entrée et celle intitulée “ d’enchaînement ” où la firme envisage une stratégie à long terme (Porter 1997⁷², p.565). Il s’agit d’admettre que les premiers pas dans un marché sont quelquefois, les fruits du hasard avec une première façon de marcher, plus opportuniste ou émergente, que véritablement intentionnelle, l’important étant surtout d’expérimenter sa position dans l’environnement, pour enclencher les processus d’apprentissage nécessaire à toute appréhension d’un univers inconnu. Puis, une fois la posture plus assurée, la nouvelle entreprise cherche dans les intentions des acteurs la direction à suivre et adopte une stratégie intitulée de “ maintien ” ou “ de

⁷¹RAMANANTSOA, B., Stratégie, in Encyclopédie de gestion, Economica, sous la direction de P. Joffre et Y. Simon, 1997, p.3026 - 3042

⁷²PORTER, M., L’avantage concurrentiel, Dunod 1997, 647p., traduction de “Competitive advantage ” première édition en 1985

croissance”, selon la portée de ses ambitions. C’est à ce stade que les aspirations des individus partagent plus ou moins des intérêts communs et que l’on peut voir apparaître des tensions entre les niveaux individuels et collectifs. Nous décomposons donc les stratégies d’entrée **en stratégie de lancement**, où par un effet de latence, les intentions des acteurs sont soumises aux opportunités environnementales, et en **stratégie de croissance** ou de maintien, qui une fois un certain seuil atteint, permet aux acteurs d’exprimer leurs objectifs.

De plus, en amont il semble également nécessaire de distinguer le temps de la préparation de celui de l’action : les acteurs, avant d’entrer sur le marché, envisagent leurs interventions futures, se projetant plus ou moins dans l’avenir (**stratégie envisagée**). Pendant la phase de préparation, les objectifs stratégiques portent sur des “marchés virtuels” - l’entrée “réelle” pouvant s’effectuer sur un autre secteur et avec une autre activité, la stratégie étant invoquée ou envisagée, plus que réellement engagée.

La notion de stratégie d’entrée peut donc se décomposer en trois stratégies (envisagée, de lancement et de maintien ou croissance), les degrés d’intentionnalité des acteurs étant forts dans les stades 1 et 3 et plus relatifs lors du lancement, tandis que les dimensions collectives de la stratégie n’apparaissent qu’en dernière phase lorsqu’il est question de définir une orientation à moyen terme.

Encadré 15 : Les différentes stratégies d’entrée

Stratégie envisagée: Il s’agit de se représenter les objectifs et les ressources nécessaires pour que cette activité rencontre un marché. Cette période est souvent mise à profit pour étudier le marché et effectuer différentes hypothèses ou scénarios.

Stratégie de lancement: Elle correspond aux modes réels d’entrée sur le marché. Elle repose sur un des scénarios envisagés dans les stratégies de démarrage, à moins que des événements de dernière minute aient bouleversé les prévisions - l’entrepreneur adoptant alors une nouvelle stratégie.

Stratégie de maintien ou croissance: Cette stratégie s’attache à remplir les objectifs à moyen et long terme des différents fondateurs. Après une entrée plus ou moins réussie sur le marché, la firme définit la stratégie qui satisfait le mieux ses objectifs. Remarquons à ce stade que les objectifs de la firme peuvent être différents de ceux des fondateurs et donc que les stratégies d’entreprise et les stratégies personnelles des individus peuvent venir en opposition

Concernant le contenu des stratégies des E.N.C. Sandberg décrit quatre types d'activités stratégiques des nouvelles firmes qui ne laissent paraître aucune différences avec celles des firmes matures:

- 1 - la définition des objectifs en terme de couples produit/ marché à atteindre;
- 2 - la description des ressources nécessaires, entendues comme autant d'armes concurrentielles face aux entreprises existantes ou à d'éventuels challengers;
- 3 - les choix d'avantages distinctifs qui correspondent à une rencontre entre les objectifs et les ressources et dégagent des domaines d'excellence grâce auxquels la nouvelle firme se distinguera de ses concurrentes;
- 4 - le repérage des différentes synergies possibles (Sandberg 1992, p.74⁷³)

En fait, certains choix classiques se différencient d'autres plus originaux. Ainsi, le choix des couples produit / marché ou des triades produit / marché/ technologie dans les cas de lancement à fort contenu technologique, le moment de lancement, l'étendue géographique du marché et la localisation de l'entreprise ne sont pas l'apanage des nouvelles firmes, même si la localisation exige un arbitrage entre des contraintes individuelles et celles liées à l'implantation de partenaires (clients, fournisseurs, structures d'aides) (Day 1992⁷⁴, Feeser et Willard 1990⁷⁵).

D'autres décisions sont plus spécifiques ou du moins prennent davantage d'importance en création en raison de la cohabitation des dimensions individuelles et collectives. Ainsi, on peut considérer la décision de fonder l'entreprise comme stratégique au sens individuel du terme ⁷⁶, l'entrepreneur opérant des choix personnels

⁷³SANDBERG, W.R., Strategic management's contributions to a theory of entrepreneurship, Entrepreneurship theory and practice, Spring 1992, p.73-90

⁷⁴DAY, L.D., Research linkage between entrepreneurship and strategic management or general management, in The state of the art of entrepreneurship, édité par D.L. Sexton et J.D. Kasarda PWS Kent, 1992p.117-163

⁷⁵FEESER, H.R., WILLARD, G.E. Founding strategy and performance: a comparison of high and low growth high tech firms, Strategic management journal, vol. 11, 1990, p.87-98

⁷⁶ “ La décision de créer une nouvelle entreprise est à tous les sens du terme stratégique ” Cooper 1981

COOPER, A.C., Strategic management: new ventures and small business, Long range planning, vol. 14, N°5, 1981, p. 39-45

de carrière et de vie de famille dont les conséquences peuvent être lourdes, et qui nécessitent des ressources qu'il aurait été possible d'engager ailleurs. Les premiers choix structurels sont également importants, comme la décision de se lancer seul ou en équipe, avec des amis, conjoint ou de parfaits étrangers aux compétences, certes clairement définies à l'origine, mais donc le partage d'intérêts communs n'est pas acquis (Kamm et Nurick⁷⁷).

Les termes ainsi posés, il s'agit de se demander si les stratégies des E.N.C. ou entreprises nouvellement créées s'apparentent plus à celles des petites entreprises car limitées à des portions étroites de marché ou bien si, ne présageant pas encore de sa taille future, la nouvelle entreprise a accès à toute l'étendue des choix stratégiques.

Section 1 - L'étendue des options stratégiques en question

Les recherches sur les stratégies des entreprises nouvelles adoptent des conceptions différentes quant au degré de liberté des acteurs vis - à - vis de leurs choix stratégiques. Pour certains, les décisions sont déterminées par l'environnement ou par des forces internes tandis que pour d'autres, l'adoption d'une stratégie traduit en premier lieu, les volontés des acteurs. Ces conceptions correspondent à l'alternative déterminisme / volontarisme et représentent un débat traversant les Sciences de Gestion (Desreumaux 1992 p.33⁷⁸ ; Bedeian 1990⁷⁹ ; Hrebiniak et Joyce 1985⁸⁰ ; Astley et Van de Ven 1983⁸¹). Ce clivage semble particulièrement aigu pour les jeunes

⁷⁷KAMM, J.B., NURICK, A.J., The stages of team venture formation : a decision-making model, Entrepreneurship theory and practice, winter 1993 p.17-27

⁷⁸ DESREUMAUX, A., Introduction à la gestion des entreprises, Armand Colin 1992, 253p.

⁷⁹BEDEIAN, A.G., Research note and communications choice and determinism: a comment, Administrative sciences quaterly , 11, 1990, p.571-573

⁸⁰HREBINIAK, L.G. et JOYCE, W.F., Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism, , Administrative sciences quaterly, 30, 1985, p.336-349

⁸¹ASTLEY, W. G, VAN de VEN, Central perspectives and debates in organization theory, Administrative sciences quaterly, 28, 1983, p.245-273

entreprises et cela pour au moins deux raisons. Tout d'abord l'entreprise, de part son existence récente, souffre d'une plus forte dépendance vis - à - vis de l'environnement qu'une entreprise déjà installée, les ressources, les contacts pour ne citer qu'eux, étant cherchés ailleurs que dans la structure organisationnelle naissante. La nouveauté ou la jeunesse est perçue comme un handicap, les choix de la firme sont dépendants des conditions extérieures (Stinchcombe 1965⁸²; Brüdell et Schüssler 1990⁸³). D'autre part, les frontières de l'organisation paraissent encore floues et mettent au devant de la scène les volontés et les objectifs des acteurs qui expriment leurs choix. Ainsi, soit l'environnement et les caractéristiques de la nouvelle firme semblent contraindre la marge de manoeuvre de l'entreprise et les options stratégiques sont en nombre restreint (§1), soit prônant la suprématie des choix stratégiques sur l'environnement, l'entrepreneur possède le choix des armes (§2).

§1 - Pour des options stratégiques restreintes

Les tenants de cette approche s'appuient sur une conception relativement déterministe des relations entre d'un côté les variables environnementales, entrepreneuriales et de structure et de l'autre la performance. Tout se passe comme si l'environnement était le moteur d'un processus de sélection, le profil et les caractéristiques de l'entrepreneur présageant par avance du succès de l'entreprise et le passé ou l'inertie de la structure expliquant mieux que n'importe quel autre facteur l'évolution et le développement de la nouvelle entreprise (Carroll et Delacroix 1982⁸⁴, Carroll et Hannan 1983⁸⁵, Freeman et al. 1983⁸⁶, Van de Ven et al. 1984⁸⁷, Hannan et

⁸² STINCHCOMBE, A.L., Social structure and organizations, in Handbook of organizations, J. March éditeur, Rand McNally company, Chicago, 1965, p.142-193

⁸³ BRUDERL, J. et SCHUSSLER, R., Organizational mortality: the liabilities of newness and adolescence, Administrative sciences quaterly, 35, 1990, p.530-547

⁸⁴ CARROLL, G.R, et DELACROIX, J., Organizational mortality in the newspaper industry of Argentina and Ireland: an ecological approach, Administrative science quaterly, 27, 1982, p.169-198

⁸⁵ CARROLL, G.R. et HANNAN, M.T., Density delay in the evolution of organizational populations: a model and five empirical tests, Adminstrative science quaterly, 34, 1989, p.411-430

Freeman 1984⁸⁸, Aldrich 1990⁸⁹). La marge de manoeuvre stratégique de la nouvelle entreprise est alors restreinte, et l'on met en avant la nouveauté de la firme (A), sa taille souvent réduite (B), ses ressources limitées (C), l'incertitude de la situation (D) et certains autres arguments liés aux caractéristiques de l'environnement et à celles de l'entrepreneur (E)

A) Arguments liés à la nouveauté de l'organisation

Au cours de la période de création, l'entreprise subit de véritables handicaps en raison de sa nouveauté et jusqu'à la fin de son adolescence ("liabilities of newness" et "liabilities of adolescence" Stinchcombe 1965 et Brüdel et Schüssler 1990). L'entrepreneur et les autres acteurs du processus entrepreneurial sont confrontés à la nécessité d'apprendre de nouvelles activités, d'endosser des rôles inédits, d'établir des relations avec ses clients, fournisseurs et partenaires et de s'organiser en conséquence. Surmonter ces difficultés accapare l'énergie des nouveaux arrivés et les empêche peut-être d'avoir une attitude proactive de choix qui, par économie l'amènerait à imiter les comportements stratégiques de firmes similaires (Greve 1998⁹⁰.) De plus, les conditions initiales ou conditions de démarrage ("founding conditions") ne doivent pas être négligées en raison de leur pouvoir d'influence sur le potentiel de développement de la nouvelle entreprise (Eisenhardt et Bird Schoonoven 1990⁹¹; Stearns et al. 1995⁹²). En

⁸⁶FREEMAN, J.H.; CARROLL, G.R., HANNAN, M.T., The liabilities of newness: age dependence in organization death rates, American sociological review, 48, 1983, p.692-710

⁸⁷VAN de VEN, A.H., HUDSON, R. et SCHROEDER, D.M., Designing new business startups: entrepreneurial, organizational, and ecological considerations, Journal of management, 10, (1), 1984, p.87-107

⁸⁸HANNAN, M. et FREEMAN, J., Structural inertia and organizational change, American sociological review, 2, 1984, p.149-164

⁸⁹ALDRICH, H.E., Using an ecological perspective to study organizational founding rates, Entrepreneurship theory and practice, vol. 14, n 3, 1990, p.7-24

⁹⁰GREVE, H.R., Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: what you see is what you do, Strategic management journal, 19, 1998, p.967-988

⁹¹EISENHARDT, K., BIRD SCHOONOVEN, C., Organizational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988, Administrative science quarterly, 35, 1990, p.404-529

⁹²STEARNS, T.M., CARTER, N.M., REYNOLDS, P.D., WILLIAMS, M.L., New firme survival: industry, strategy, and location, Journal of business venturing, 10, 1995, p.23-42

fait, ces conditions généreraient des forces qui impriment une forme à l'organisation ("imprinting forces") (Boeker 1989⁹³). Les choix stratégiques découleraient de ces forces initiales et donc de l'environnement. **Ainsi occupée à sa structuration et aux relations à mettre en place, la jeune entreprise voit sa première apparence naître presque à son insu, l'environnement au démarrage lui laisse peu de choix et les stratégies semblent données d'avance.** Ajoutons à cela que la nouvelle venue souffre d'une absence de légitimité organisationnelle et se met naturellement à copier la stratégie des firmes similaires, pour s'efforcer d'être reconnue et acceptée au plus vite comme une entité identifiable (Day 1992⁹⁴). Ce sont autant d'éléments qui réduisent l'ampleur des options stratégiques à disposition des novices car la nouveauté de l'entité collective constitue un handicap, qui balaie d'un revers les parcours professionnels de chaque individu qui la compose.

B) Arguments liés à la taille de l'entreprise

Les nouvelles entreprises sont presque toujours de très petite taille. Or, une taille restreinte conduit peu souvent à une "différenciation structurelle" c'est-à-dire au développement de conduites et de pratiques différentes au sein de l'entreprise, comme peut l'être le développement d'activités stratégiques variées (Lawrence et Lorsch 1973). Par voie de conséquence, la nouvelle entreprise comme la petite et la moyenne, verra sa stratégie se spécialiser (Marchesnay 1991⁹⁵). Il s'agit dans ce cas de "définir la vocation de l'entreprise de manière tellement précise que l'ensemble des services offerts ne puisse l'être par des groupes puissants ou diversifiés" (Saporta 1997⁹⁶ p.3110). La petite taille de la nouvelle venue lui permet de bénéficier de véritables "monopoles interstitiels", à condition d'opter pour un certain nombre de stratégies précises

⁹³BOEKER, W., Strategic change: the effects of founding and history, Academy of management journal, vol.32, n°3, 1989, p.489-515

⁹⁴DAY, L.D., Research linkage between entrepreneurship and strategic management or general management, in The state of the art of entrepreneurship, édité par D.L. Sexton et J.D. Kasarda PWS Kent, 1992p.117-163

⁹⁵MARCHESNAY, M., Les stratégies de spécialisation, in Encyclopédie du management, vuibert 1991, p.773-780

⁹⁶SAPORTA, B., Stratégies des petites et moyennes entreprises, in Encyclopédie de gestion sous la direction de P. JOFFRE et Y. SIMON, 1997, 2eme édition, 1997, Economica, p.3105 - 3128

qualifiées de stratégie de niche ou de focalisation - l'idée étant toujours de servir un nombre restreint de segments souvent étroits avec un petit nombre d'activités présentant des points communs. On comprend bien qu'exercer plusieurs activités permettrait certes de bénéficier d'économies de champs, mais que cet objectif est inaccessible faute de détenir une expérience dans une activité initiale et de pouvoir profiter des apprentissages dans un secteur voisin.

C) Arguments portant sur les ressources

Il s'agit d'admettre que la concurrence entre nouveaux entrepreneurs s'exerce moins sur les clients - ceux ci pouvant être versatiles et chaque entrepreneur proposant des innovations - et davantage sur les ressources qui se trouvent au contraire des modes de satisfaction des besoins, en nombre limité dans l'environnement. La jeune entreprise aura tout intérêt à éviter cet affrontement sur les ressources et à choisir des stratégies peu coûteuses comme les stratégies visant à développer une activité précise. A contrario, les stratégies cherchant à bénéficier d'économies d'échelle comme celles de domination par les coûts, fortement demandeuses en augmentation de capacité de production ou d'achat semblent, par les investissements exigés, hors de portée des nouvelles firmes.

La nouvelle entreprise attirant plus difficilement qu'une autre les ressources nécessaires à son fonctionnement, se dotera alors d'objectifs peu excessifs, se détournant par exemple des compétences pointues d'un cadre, qui préférera, être recruté par une firme renommée, plutôt que par une nouvelle venue, dont la réputation reste à faire et la pérennité à prouver. Pour pallier son faible accès au ressources, l'entrepreneur décide de coopérer avec d'autres firmes afin de mettre en commun les moyens nécessaires. Les nouvelles entreprises sont ainsi incitées à nouer des alliances et les firmes établies mettent en place des politiques d'essaimage pour permettre à un de leur salarié de développer son propre projet.

Au-delà des stratégies peu coûteuses, la nouvelle entreprise cherche également par manque de ressources, à maintenir ses choix initiaux, s'ils paraissent satisfaire les intérêts des différents acteurs et correspondent aux objectifs à moyen terme de la firme.

En effet, chaque stratégie requérant des compétences et des procédures particulières, la nouvelle firme préfère donc concentrer ses efforts sur une stratégie de croissance suivie dans le temps, limitant ainsi une dispersion des ressources.

Boeker observe ainsi un maintien des choix initiaux chez les firmes survivantes par rapport à celles ayant cessé leur activité (Boeker 1989⁹⁷). Ce phénomène est particulièrement remarquable lorsque la stratégie est qualifiée de dominante, c'est-à-dire correspondant à un type stratégique clairement identifiable par l'environnement et retranscrit comme tel par l'entrepreneur. En fait, l'auteur interroge 51 fondateurs de firmes d'informatique de la Silicon Valley en utilisant la typologie de Maidique et Patch (premier entrant, stratégie du suiveur, du producteur au moindre coût et stratégie de niche⁹⁸), car l'estimant plus adaptée au caractère technologique de la firme que celle de Porter ou de Miles et Snow. A chaque fondateur, il demande de qualifier leur stratégie initiale et actuelle sur une échelle à 100 points, avec pour règle qu'une stratégie obtenant plus de 50 points est réputée unique ou dominante. Cette recherche met en évidence les corrélations entre les scores de points et le maintien des stratégies : les stratégies qualifiées de dominantes étant maintenues dans le temps et les autres, décrites comme multiples en raison des scores dispersés accordés par les fondateurs, sont modifiées dans le temps.

Ces stratégies dominantes seraient davantage reconnaissables que des stratégies mixtes et l'argument des ressources nous inciterait à recommander un positionnement stratégique net, évitant ainsi toutes stratégies hybrides ou enlisées dans la voie médiane, qui nuiraient à la reconnaissance de la nouvelle venue par l'environnement. On peut néanmoins avec l'auteur avancer des raisons plus psychologiques, pour lesquelles : les premiers choix engagent les acteurs, qui par volonté de cohérence et recherche d'un équilibre cognitif, préfèrent persévérer dans la voie initiale.

En résumé dans cette perspective, **les nouvelles entreprises auraient intérêt, pour des raisons de difficile accès aux ressources, à n'adopter ni des stratégies**

⁹⁷BOEKER, W., Strategic change: the effects of founding and history, *Academy of management journal*, vol.32, n°3, 1989, p.489-515

⁹⁸La typologie est en anglais: " first mover, second mover, low cost producer, niche "

frontales de concurrence sur les ressources, ni des stratégies hybrides et à maintenir autant que faire se peut leurs premiers choix, signalant ainsi leur existence dans un nouvel environnement, par un positionnement stratégique, dont la nature importe moins que la clarté.

D) Arguments portant sur l'incertitude

Les nouvelles firmes font face à une importante situation d'incertitude. Elles vont dans leurs choix stratégiques, éviter d'accroître les risques en affrontant trop directement les entreprises existantes, qui, elles, bénéficient d'une expérience sur le marché. Les E.N.C. préféreront, du moins au démarrage, proposer un faible nombre d'activités (stratégie de spécialisation) mais également s'attacher à servir une cible étroite (stratégie de concentration fondée sur les coûts ou sur la différenciation). Le faible nombre d'activités proposées n'exige pas la maîtrise de savoir-faires trop nombreux, ni le recours à du personnel et des procédés variés. Toutefois " une stratégie de spécialisation étroite favorise l'apparition de facteurs nouveaux de vulnérabilité - par exemple, plus on se spécialise, plus le nombre de clients diminue " - (Saporta 1997 p.3111). L'entreprise peut donc souhaiter se diversifier sur les produits proposés, mais à condition de conserver des cibles étroites. En effet, le maintien d'une cible étroite se comprend dans la mesure où la firme devient de plus en plus efficiente sur son segment, qui, s'il reste raisonnable, ne sera que peu l'objet de convoitise des entreprises existantes. " Les segments visés étaient médiocrement servis par les concurrents aux cibles plus larges... La nouvelle firme qui se concentre peut alors obtenir un avantage concurrentiel en se consacrant exclusivement à ces segments " (Porter 1997 p. 28).

Une autre manière de réduire l'incertitude consiste à adopter des stratégies familières. Ainsi Feeser et Willard ont montré que **les entreprises à succès empruntent plus fréquemment que d'autres, des voies stratégiques expérimentées dans le passé professionnel de leur fondateur** (Feeser et Willard 1990⁹⁹). Plus exactement leur recherche, portant sur 108 fondateurs de firmes

⁹⁹FEESER, H.R., WILLARD, G.E. Founding strategy and performance: a comparison of high and low growth high tech firms, *Strategic management journal*, vol. 11, 1990, p.87-98

d'informatique, montre qu'en opposant les firmes à fort et à faible taux de croissance, les premières semblent posséder des couples produit/ marché proches de ceux sur lesquels les fondateurs travaillaient précédemment. Les connaissances et les contacts de l'entrepreneur sur les marchés sont les premières ressources de la nouvelle firme. Cette expérience a de grande chance d'être acquise au sein de l'organisation dans laquelle le fondateur a exercé une activité avant de démarrer son entreprise. Elle peut être comprise au sens large comme toute structure antérieure, que ce soit un centre de formation, un laboratoire, ou la dernière entreprise. Cette organisation précédente a été conceptualisée par Cooper et Dunkelberg sous le terme " d'organisation incubatrice " (voir encadré).

Encadré 16 : les organisations incubatrices

L'entreprise précédente du créateur constitue en soi un intérêt d'étude. Cooper et Dunkelberg (1986¹⁰⁰) formulent le concept " d'organisation incubatrice " (" incubator organization "). Ils la définissent comme " l'organisation que l'entrepreneur quitte pour posséder sa propre entreprise " (Cooper et Dunkelberg 1986 p.57). Pour ces auteurs, l'entreprise précédente joue un rôle clé dans le processus de création. Elle enrichit le créateur de savoir, de connaissances et de contacts déterminants pour la nouvelle entreprise. L'expérience précédente s'avère d'autant plus cruciale que l'environnement est mouvant ou instable, comme dans le cas de la haute technologie. En plus de l'apport de ressources informationnelles, " l'incubatrice " propose également des aides matérielles. En effet la première entreprise peut vouloir prolonger son rôle. De la gestation à son corps défendant - elle n'est pas toujours au courant des volontés de création de ses salariés - elle peut devenir partie prenante. Prise de participation, alliance plus ou moins formelle - l'une devenant cliente ou fournisseur de l'autre - rendent compte des différentes formes " d'essaimage ". Si l'on pousse le raisonnement on peut concevoir que les choix passés de l'organisation incubatrice, comme les choix stratégiques, vont déterminer dans une certaine mesure ceux présents, de la nouvelle entreprise.

Plus généralement **les stratégies d'imitation proposent des solutions stratégiques réduisant les situations d'incertitude** à des situations connues. La nouvelle entreprise tire profit des réalisations de l'entreprise imitée, la faisabilité de son projet semble plus crédible et tirant des leçons des expériences positives ou négatives des autres, elle évite des dangers qu'elle n'aurait pu percevoir autrement.

¹⁰⁰COOPER, A. et DUNKELBERG, W. Entrepreneurship and path to business ownership, Strategic management journal, vol. 7, 1986, p.53-68

E) Arguments portant sur les caractéristiques de l'environnement et de l'entrepreneur

Caractéristiques de l'environnement

Il s'agit de distinguer l'environnement de l'industrie au sens large, de la filière et des concurrents - une recherche sur l'influence de l'environnement national s'avérant trop générale pour aborder son rôle sur le type de stratégie adoptée (Shane et Kolvereid 1995¹⁰¹).

L'environnement de l'industrie comprend plusieurs filières et plusieurs marchés de biens et services appartenant à un même secteur. La complexité, l'accessibilité avec l'existence de barrières à l'entrée et les possibilités de substitution de produits, et enfin la volatilité ou turbulence décrivant l'ampleur des changements dans les technologies et dans les besoins exprimés, orientent les choix stratégiques des nouvelles entreprises dans des directions relativement distinctes. Dans un environnement complexe les schémas d'interprétation des individus guideront plus volontiers leurs choix stratégiques que dans un secteur facile à cerner. A défaut de pouvoir saisir l'ensemble des paramètres, les entrepreneurs ont tendance à porter leur analyse sur les caractéristiques connues d'eux, en activant des schémas cognitifs éprouvés dans d'autres circonstances (Daft et Weick 1984¹⁰²). Dans le cas d'un secteur relativement accessible, la nouvelle entreprise aura intérêt à adopter une stratégie de concentration sur une cible précise. En effet, si la focalisation est insuffisante, le nouvel entrant risque de voir arriver d'autres nouvelles entreprises qui adopteront une stratégie encore plus ciblée, cette imitation par des concurrents sur une cible encore plus étroite étant un des dangers d'une stratégie de concentration (Porter 1997 p.320 et 323¹⁰³). Nous pouvons

¹⁰¹Cette recherche porte sur un questionnaire postal rempli par 138 jeunes entreprises de Nouvelle Zélande, 250 norvégiennes et 209 anglaises et ne trouve pas d'influence significative de l'interaction stratégie - environnement sur les performances.

SHANE, S, KOLVEREID, L., National environment, strategy, and new venture performance: a three country study, Journal of small business management, Vol. 33, n°2, 1995, p.37-50

¹⁰²DAFT, R, et WEICK, K, Toward a model of organizations as interpretative systems, Academy of management review, vol. 9, 1984, p.284-295

¹⁰³ “ La stratégie de concentration offre un ...risque: l'imitation par une nouvelle firme. ” Porter 1997, p.323

citer le cas d'un premier magasin de vente d'instruments de musique qui se voit concurrencer quelques mois plus tard par un commerce spécialisé dans la vente de guitares sachant que plus d'un instrument sur deux vendu en général est une guitare. Enfin, dans un environnement volatile, les moments d'adéquation entre les demandes du marché et les compétences de la nouvelle firme correspondent à des périodes limitées et précises dans le temps, que certains ont conceptualisé sous vocable de "fenêtre stratégique", celle-ci, moins longtemps ouverte que dans un environnement paisible obligeant l'entrepreneur à détecter avec soin ces moments optimum (Bird 1992¹⁰⁴, Harvey et Evans 1995¹⁰⁵, Abell¹⁰⁶ 1978).

Si les trois conditions sont réunies, c'est - à - dire plus l'entreprise intervient dans un segment de l'industrie complexe, accessible et turbulent, plus la vulnérabilité de la petite entreprise sera protégée par une stratégie spécialisée ciblant une niche salvatrice de marché (Marchesnay 1991 p.777). Le recours aux seules stratégies visant des cibles étroites supporte pourtant au moins une exception liée à la phase de maturité du secteur. McDougall et al. valident sur 123 nouvelles entreprises de moins de huit ans, l'hypothèse selon laquelle des stratégies s'adressant à des segments de marchés importants, obtiennent des croissances de leurs ventes supérieures à des firmes ayant adoptées des stratégies de niche et cela lorsque le secteur n'est pas encore arrivé à maturité et présente toujours de forts taux de croissance (McDougall et al. 1994¹⁰⁷). Autrement dit, **mieux vaut se spécialiser pour se protéger, sauf si le marché démarre**, qui en laissant de la place à tous, permet aux nouvelles firmes de s'adresser à des portions plus ambitieuses. Cette recherche se fonde sur les travaux précédents de Eisenhardt et Bird Schoonoven sur 92 fabricants d'ordinateurs et dans une moindre mesure sur celle de Romanelli étudiant également

¹⁰⁴BIRD, B. , The operation of intentions in time: the emergence of the new venture , Entrepreneurship theory and practice, fall 1992, p.11-20.

¹⁰⁵HARVEY, M., EVANS, R., Strategic windows in the entrepreneurial process, Journal of business venturing, vol.10, n°5, september 1995, p.331-347

¹⁰⁶ABELL, D., Strategic windows, Journal of marketing, july 1978, p.21-26

¹⁰⁷ McDOUGGALL, P., COVIN, J., ROBINSON, R.B., HERRON, L. The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategic content, Strategic management journal, vol. 15, 1994, p.537-554

108 firmes d'informatique. **Les marchés en croissance sont plus susceptibles de performances que ceux en décroissance¹⁰⁸ et autorisent le recours exceptionnel à des stratégies larges, dans le cas unique de pression concurrentielle faible** ¹⁰⁹ (Romanelli 1989¹¹⁰, Eisenhardt et Bird Schoonoven 1990¹¹¹).

Ces trois recherches vont néanmoins dans le même sens en concluant à des performances supérieures des stratégies larges en cas de secteur en forte croissance. Ces conclusions sont cohérentes avec le sens commun qui veut que dans un marché en augmentation, les nouveaux venus n'ont pas besoin pour trouver leur place, d'occuper une niche de marché et peuvent au même titre que les entreprises déjà implantées, prétendre aux revenus de la croissance du secteur.

L'environnement de la filière est constitué, en amont de l'ensemble des fournisseurs et, en aval des clients de la nouvelle entreprise. Etudiant 2500 entreprises de moins de 6 ans Carter et al. démontrent que **les stratégies étroites c'est-à-dire s'adressant un à petit nombre de clients, semblent prévaloir en fin de filière, comme dans les activités de vente au client final** (Carter et al 1994¹¹²). Prolongeant cette recherche sur près de 1990 firmes, Stearns et al. cherchent à confronter ces résultats aux différents taux de survie des nouvelles entreprises (Stearns et al. 1995¹¹³). Les résultats ne sont pas toujours très clairs : il semble qu'effectivement, les détaillants adoptant des stratégies étroites, voient leurs probabilités de cessation d'activité baisser

¹⁰⁸ Hypothèse 1: Le démarrage dans un marché en phase de croissance est associé à des croissances plus fortes parmi les nouvelles firmes que le démarrage dans des marchés émergents ou arrivés à maturité (Romanelli 1989)

¹⁰⁹ Hypothèse 5: Lorsque la demande est croissante et la concentration concurrentielle décroissante, les organisations adoptant des stratégies généralistes ont des plus fortes probabilités de survie que celles plus spécialisées (Eisenhardt et Bird Schoonoven 1990)

¹¹⁰ ROMANELLI, E., Environments and strategies of organization start-up: effects on early survival, Administrative sciences quarterly, 34, 1989, p.369-387

¹¹¹ EISENHARDT, K., BIRD SCHOONOVEN, C., Organizational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988, Administrative science quarterly, 35, 1990, p.404-529

¹¹² CARTER, N.M., STEARNS, T.M., REYNOLDS, P.D., MILLER, B.A., New venture strategies : theory development with an empirical base, Strategic management journal, vol.15, 1994, p.21-41

¹¹³ STEARNS, T.M., CARTER, N.M., REYNOLDS, P.D., WILLIAMS, M.L., New firme survival: industry, strategy, and location, Journal of business venturing, 10, 1995, p.23-42

en comparaison de ceux ayant des stratégies larges, mais c'est également le cas des entreprises de services aux industries, qui elles, se trouvent pourtant plus en amont dans la filière. Les chercheurs ne se justifient pas sur ce point gardant l'idée générale de stratégie étroite associée à la fin de la filière. Pour notre part, nous estimons que la prévalence des stratégies étroites en aval correspond à une tendance qui supporte des singularités qui s'expliqueraient par le plus grand nombre d'intervenants dès que l'on se rapproche du client final, amenant l'entreprise à adopter des découpages plus fins de clientèles homogènes et donc des stratégies, relativement au nombre de clients, pouvant être qualifiées d'étroites. De plus, à l'instar de la petite entreprise, le problème majeur que rencontre la nouvelle entreprise au sein d'une filière est celui de la dépendance vis-à-vis de ses clients et fournisseurs. Si ces derniers sont substituables par d'autres, une stratégie relativement large aussi bien en amont qu'en aval de la filière est préférable. Dans le cas contraire, avec par exemple l'instauration de véritables relations entre intervenants, la nouvelle firme se trouve attachée de fait à ses clients et fournisseurs et l'adoption d'une stratégie étroite est la seule voie possible, dictée par les caractéristiques de la filière.

L'environnement concurrentiel comprend les entreprises les plus directement en concurrence sur les marchés occupés par la nouvelle firme. Romanelli nous enseigne, à l'étude des taux de survie des 108 fabricants de micro-ordinateurs cités précédemment, qu'une faible pression concurrentielle encourage une stratégie généraliste, alors qu'**une stratégie de spécialiste est préférable si la pression concurrentielle est forte** (Romanelli 1989). Comme la présence de trois variables indépendantes étudiées simultanément - le type de stratégie, la pression concurrentielle et la croissance de la demande - ne nous fournit pas de réponses statistiques très claires, les conseils des chercheurs semblent se porter sur un recours préférable à une stratégie spécialisée, car évitant de cette manière, l'affrontement avec des firmes installées, trop souvent défavorable aux nouvelles venues.

Dépassant les analyses de covariances présentées comme trop limitées - les variables environnementales ne jouant pas uniquement sur les choix stratégiques et des effets indirects comme les caractéristiques de l'équipe dirigeante et les conditions organisationnelles de démarrage rentrant aussi en ligne de compte - Keeley et Roure

testent un modèle d'équations structurelles sur 36 firmes âgées de 5 à 14 ans financées par des capitaux à risque (Keeley et Roure 1990¹¹⁴). De nombreux concurrents et une relative concentration des acheteurs traduisent pour les chercheurs, l'existence d'une pression concurrentielle non négligeable. Cette caractéristique de l'environnement concurrentiel irait de pair avec le choix d'une stratégie de développement d'une innovation et un temps de mise au point du produit d'en moyenne 10 mois, les chercheurs en concluant que **lorsque la pression concurrentielle augmente il est préférable soit de se précipiter sur le marché avec une offre relativement peu différenciée soit de prendre son temps pour proposer un produit réellement innovant**. Le premier comportement que l'on peut qualifier d'offensif, entraîne fréquemment le recours à une stratégie généraliste - l'important étant de tirer bénéfice du plus grand nombre de segments le plus rapidement possible pour se faire une place dans un marché concurrentiel. Le deuxième comportement serait le fait d'entreprises innovantes qui consacrent leurs ressources au développement de leurs produits sans se soucier des pressions de la concurrence, cette indifférence aux conditions concurrentielles s'expliquant par la forte innovativité de l'offre. Il reste que cette recherche, utilisant des méthodes avancées d'interrogation du réel, laisse inexplicée 39 % de la variance de la performance: les conditions concurrentielles, les caractéristiques de l'équipe dirigeante et les choix stratégiques sont des variables explicatives encore insuffisantes, nous obligeant à la modestie dans notre volonté de capturer le processus entrepreneurial.

Caractéristiques de l'entrepreneur

Concernant les caractéristiques de l'entrepreneur on peut se demander si la formation et le type de fonction habituellement occupé par le dirigeant ne guident pas les choix stratégiques adoptés. La recherche de Bowman et Daniels sur des entreprises existantes, atteste de l'existence d'un biais lié à la fonction ou "biais fonctionnel" (Bowman et Daniels 1995¹¹⁵). Pour les 319 managers interrogés les priorités stratégiques sont corrélées à la fonction d'appartenance avec **un entrepreneur**

¹¹⁴KEELEY, R.H. et ROURE, J.B., Management, strategy, and industry structure as influences on the success of new firms: a structural model, Management science, vol.36, n°10, october 1990, p.1256-1267

¹¹⁵BOWMAN, C. et DANIELS, K., The influence of functional experience on perceptions of strategic priorities. British journal of management, 1995, vol.6, p.157-167

occupant des fonctions commerciales qui adopte plus volontiers des stratégies de différenciation, et un responsable de la production ou des activités financières plus enclin aux stratégies de leadership par les coûts. On peut penser que, plus le responsable travaille au contact de la demande, plus il la considère comme peu homogène et devant être traitées différemment selon des segments par définition plus restreints que la clientèle totale, et donc subirait la tentation des stratégies spécialisées, tandis qu'un créateur d'entreprise ayant toujours exercé des fonctions moins opérationnelles, trouvent les stratégies larges naturelles, en raison d'une vision plus globale de la demande.

Le rôle de l'expérience et des attitudes routinières influençant les choix stratégiques est également attesté par une autre recherche, qui elle est spécifique aux nouvelles entreprises. Pour McGee et al., l'expérience fonctionnelle dans le cadre d'alliances constituerait une variable modératrice dans la relation entre les choix stratégiques et les performances mesurées par la croissance des ventes sur 3 ans de 210 cas (McGee et al. 1995¹¹⁶). Ainsi les créations s'appuyant sur une différenciation marketing plus que technologique et de coûts de production, obtiennent des performances supérieures si les dirigeants possèdent une solide expérience marketing. L'expérience précédente faciliterait la mise en place de stratégies déjà expérimentées par les entrepreneurs, rappelant les nécessaires adéquations de bons sens entre le profil professionnel du fondateur et l'activité de la nouvelle firme. L'existence d'un véritable "biais fonctionnel" suggéré par la recherche de Bowman et Daniels et l'effet facilitant des synergies entre les expériences passées et les activités présentes de celle de McGee et al., nous permettent de comprendre que la nouvelle entreprise ne part pas de rien et que si l'on veut établir des phénomènes collectifs d'acquisition et d'élaboration de compétences, autrement dit un apprentissage organisationnel, il s'agit d'abord de considérer les facteurs individuels liés entre autres à l'expérience du fondateur (V. de La Ville 1994¹¹⁷).

¹¹⁶McGEE, J.E., DOWLING, M.J., MEGGINSON, W.L., Cooperative strategy and new venture performance: the role of business strategy and management experience, Strategic management journal, vol. 16, 1995, p.565-580

¹¹⁷ LA VILLE (de), V.I., Apprentissages collectifs et structuration de la stratégie dans la jeune entreprise de haute technologie : étude de cas et éléments de modélisation procédurale, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion de l'université de Lyon III, juillet 1996, 425p

Enfin, sans aborder le délicat sujet des typologies d'entrepreneurs, il est néanmoins tentant d'examiner le rôle des motivations entrepreneuriales sur le choix de l'étendue des activités proposés par la nouvelle firme (activités spécialisées / activités généralistes). Les typologies des profils des entrepreneurs constituent des exercices de simplification du réel : celui ci se répartissant sur un continuum dont les types présentés décrivent les deux extrêmes. Les travaux de Marchesnay, les plus aboutis en la matière, distinguent les logiques patrimoniales centrées sur l'accumulation d'actifs et celles de flux dirigées par la recherche de revenus (Marchesnay, 1994¹¹⁸, 1996¹¹⁹, 1997¹²⁰).

Dans le premier cas, de **logique patrimoniale**, l'entreprise contribue à accroître la valeur des biens détenus par l'individu ou sa famille avec pour priorité, la pérennité de l'affaire ainsi que l'indépendance financière, la croissance n'étant acceptée que si elle ne remet pas en cause la pérennité et l'indépendance. Le créateur choisit un domaine d'activité qu'il connaît et possède un " champ de vision long mais étroit " (Marchesnay 1994 p.148). Le diagnostic stratégique est peu formalisé et repose sur les connaissances du dirigeant. Le créateur manifeste un faible intérêt pour les activités liées au marketing et il se concentre davantage sur les problèmes techniques ou d'organisation. Il exploite des marchés spécialisés qu'il maîtrise, sûr de son avantage concurrentiel. Il s'agirait d'un créateur artisan par opposition à un entrepreneur opportuniste pour reprendre la distinction effectuée par N. Smith (Marchesnay 1997, p.2217). A la lecture de cette description, la nouvelle entreprise a des chances d'adopter une stratégie relativement spécialisée avec une intervention dans des domaines d'activité précis, qui permettent d'être reconnus tous en se protégeant par l'occupation de niches, n'intéressant que peu les leaders et permettant à notre nouvelle firme, de conserver son indépendance à laquelle elle attache tant d'importance

¹¹⁸ MARCHESNAY, M., Le management stratégique, in Les PME: bilan et Les PME: bilan et perspectives, sous la direction de P.A. Julien, Economica 1994, p.133-162

¹¹⁹ JULIEN, P.A. et MARCHESNAY, M. L'entrepreneuriat, collection gestion poche, Economica, 1996, 111p

¹²⁰ MARCHESNAY, M., Petite entreprise et entrepreneur. In Encyclopedie de gestion, sous la direction de P. JOFFRE et Y. SIMON, 1997, 2eme édition, 1997, p.2209-2219

La deuxième logique ou **logique de flux** est conduite par la recherche de revenus car davantage fondée sur la valorisation que sur l'accumulation du patrimoine. L'objectif premier est la croissance dans la mesure où elle s'identifie à la rentabilité. Les créateurs ayant ce type de raisonnement élisent leurs secteurs d'intervention en fonction des résultats qu'ils peuvent en attendre et en changent dès que les revenus leur paraissent insuffisants. Ainsi dès l'entrée de nouveaux concurrents et la phase de maturité du produit atteinte, l'entrepreneur change d'offre, allant même jusqu'à vendre son entreprise. Privilégiant les secteurs d'activités pour lesquels il peut espérer des profits élevés même, s'ils sont plus risqués, il est à l'affût des nouvelles opportunités et s'entoure de conseillers en vue d'analyser en permanence les autres secteurs d'activité. Cela implique de sa part une activité de veille stratégique intense. " le champ de vision est plus court mais large " (Marchesnay 1994 p.150). Ce type d'entrepreneur adoptera la stratégie lui permettant de dégager le plus de profits: soit une stratégie de spécialiste si la seule activité réalisée est très rentable et satisfait ses objectifs ou bien une stratégie de généraliste proposant divers produits / marchés pour maximiser les flux - le deuxième type d'entrepreneur étant seulement guidé par son opportunisme

En conclusion, les arguments sont nombreux accréditant la thèse d'un nombre réduit de mode d'entrée stratégique, les nouvelles entreprises ayant différemment recours à l'ensemble des options stratégiques habituellement décrites pour les entreprises existantes. La nouveauté de l'organisation, la taille restreinte de la nouvelle firme, ses faibles ressources, l'incertitude de la situation et les caractéristiques environnementales et entrepreneuriales poussent l'entrepreneur à adopter un nombre restreint d'options stratégiques au démarrage. Il **correspond à une vision quelque peu déterministe des trajectoires des nouvelles entreprises pour lesquelles, la situation de nouvel entrant draine, avec elle, son lot de choix stratégiques déterminés**. Pourtant tous les chercheurs ne s'accordent pas sur ce point car d'autres estimant que la nouvelle entreprise, comme toute entreprise en devenir, possède le choix des armes sous la houlette d'un entrepreneur volontaire.

§ 2 - Pour des options stratégiques multiples

On met ici en exergue le rôle proactif des entrepreneurs dans les choix stratégiques. Réagissant à la perspective précédente, cette approche plus volontariste restaure le rôle et l'influence des dirigeants et reconnaît leur autonomie par rapport à un certain nombre de contraintes organisationnelles et environnementales (Child 1972¹²¹, Drucker 1985¹²², Vesper 1993¹²³). Plusieurs arguments étayent cette thèse : la nouvelle entreprise choisissant d'abord parmi l'éventail des stratégies possibles celle qui lui semble la plus cohérente avec l'ensemble des facteurs internes et externes en jeu lors du lancement (A); avec la volonté de ne pas se priver de portions de marchés génératrices de profit, les choix reposent également sur des arguments d'efficacité (B), avec une plus ou moins grande attention portée par les entrepreneurs à des conditions concurrentielles favorables (C) qui permettent à la nouvelle firme d'avoir recours à toute la palette des choix possibles.

A) Arguments de contingence et d'adéquation stratégique

Il s'agit de choisir une stratégie adaptée aux activités envisagées, au projet de l'entreprise, aux objectifs de l'entrepreneur et aux conditions environnementales et non de se priver a priori de segments de marchés qui pourraient se révéler prometteurs, dans le but masochiste de s'enfermer dans un segment étroit, de peur qu'un secteur large attire des concurrents. Dans cette optique, les choix stratégiques ne sont pas dictés d'avance mais résultent d'une conjonction unique de variables. La contingence est de règle et la stratégie naît de la rencontre entre les aspirations de l'entrepreneur, les ressources possédées et les possibilités de l'environnement. La thèse de l'adéquation contredit le déterminisme précédent car on ne postule pas, ex ante la supériorité des stratégies de spécialistes pour les nouvelles venues, en ne présageant pas à l'avance des choix stratégiques qui conviennent.

¹²¹CHILD, J., Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, Sociology, 6, 1972, p.1-21

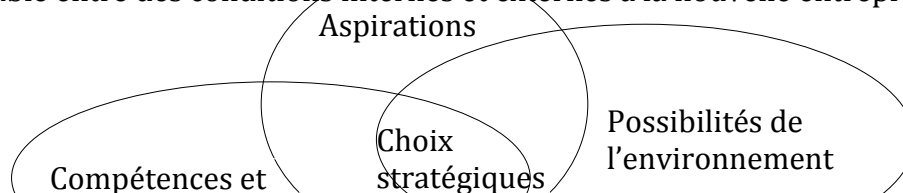
¹²²DRUCKER, P., Les entrepreneurs, l'expansion hachette, J.C. Lattes editeur 1985, 341p.

¹²³VESPER, K , New venture mechanics. Prentice Hall 1993, 376p.

Le degré d'adéquation - "fit" en anglais - entre différentes variables organisationnelles, stratégiques et environnementales apparaît, dans la recherche de Naman et Slevin, comme corrélé aux performances financières de la firme (Naman et Slevin 1993¹²⁴). Cette notion correspond ici au degré de consistance entre deux ou plusieurs composantes. Définissant un niveau souhaité d'entrepreneuriat comme étant un comportement à la fois proactif, innovateur et ne dédaignant pas les risques, les chercheurs interrogent 82 cadres - dirigeants de petites et moyennes entreprises manufacturières de produits à vocation technologique sur la structure organisationnelle et sur leurs choix stratégiques. Ils mesurent au moyen de différents scores, le degré d'adéquation entre les différentes variables organisationnelles, stratégiques et environnementales et le niveau d'entrepreneuriat. Le score final d'adéquation apparaît corrélé aux performances financières de la firme. **Il n'y a donc pas un bon choix stratégique pour une firme entrepreneuriale mais plutôt certains choix stratégiques apparaissent comme plus ou moins adaptés à un type d'environnement et de structure.** Cette rencontre entre des conditions environnementales, des aspirations entrepreneuriales et les choix stratégiques a été illustrée par Bruyat en création d'entreprise lorsqu'il développe la notion de configuration stratégique instantanée perçue, ou CSIP, et l'applique au phénomène de création d'une entreprise, R. Paturel proposant d'utiliser cette notion comme outil de diagnostic stratégique (Bruyat 1993 et Paturel 1997¹²⁵)

Figure 4 : Une application des théories de la contingence en entrepreneuriat - la Configuration Stratégique Instantanée Perçue (CSIP) d'après Bruyat 1993

Les décisions de l'entrepreneur sont le fruit d'une histoire et d'un contexte et les projets naissent dans la zone de cohérence de la CSIP, c'est-à-dire à l'intersection des aspirations et ressources de l'entrepreneur ainsi que des possibilités de l'environnement. Les choix stratégiques sont soumis au hasard d'un alignement favorable entre des conditions internes et externes à la nouvelle entreprise.



¹²⁴NAMAN, J.L. et SLEVIN, D.P., Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests, *Strategic management journal*, Vol. 14, 1993, p.187-153

¹²⁵BRUYAT, C., *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*. Thèse pour le Doctorat ès sciences de gestion, Université P. Mendès-France (Grenoble II), 20 octobre 1993, 424p voir p.239-255

PATUREL, R. *Pratiques du management stratégique*, Presse Universitaire de Grenoble, 1997, 150p. voir p. 9-16

Certes ces applications des théories de la contingence laissent une place relativement faible à la volonté des acteurs, tant cette dernière se trouve partagée entre les actions environnementales et les choix structurels et entre le mélange unique représenté par la congruence entre variables. A ce titre, la contingence comme argument à la pluralité des choix stratégiques est discutable. Néanmoins, nous sommes bien obligée de constater que la variété des configurations possibles ne limite pas les choix stratégiques et qu'une infinité d'options stratégiques est envisageable. Par conséquent les perspectives de la contingence, même si elles n'appartiennent pas strictement aux thèses volontaristes, permettent toutefois d'envisager des choix stratégiques multiples.

B) Arguments d'efficience

Une démarche efficiente consiste à chercher le meilleur rapport avantages/ coûts et à utiliser les moyens disponibles de la manière la plus productive. Si l'on conseille à chaque fois aux nouvelles entreprises de démarrer avec de faibles ressources et de chercher la stratégie la moins coûteuse, il se trouve pourtant des situations où, possédant d'importants moyens, il serait peu opportun de ne pas adapter la stratégie aux ressources. C'est particulièrement le cas des entreprises démarrant avec un capital appartenant en majorité à d'autres entreprises ou l'exemple plus particulier des filiales communes ou " joints ventures ". Les nouvelles venues pouvant bénéficier d'économies d'échelle et de champ ainsi que de la réputation des entreprises - mères, il n'y a plus de raison valable à vouloir se cantonner à des niches inoccupées. Les performances des entreprises s'emparant d'une portion convenable de la demande et s'y maintenant sont supérieures à celles démarrant timidement et voulant croître par la suite. Ainsi, les choix stratégiques s'opérant bien en fonction des moyens et des objectifs, sont à ce titre très variés.

Biggadike, dans une recherche souvent citée, étudie les performances de 68 activités de biens industriels lancées par 35 firmes déjà existantes, dans des domaines sur lesquels elles n'intervenaient pas auparavant (Biggadike 1979¹²⁶). Il remarque que des manoeuvres de diversification consistant à démarrer sur un petit segment et à

¹²⁶BIGGADIKE, R., The risky business of diversification, Harvard business review, may june 1979, p.103-111

vouloir gagner des parts de marché par la suite, sont doublement handicapantes. En effet premièrement, l'entreprise, partant d'une faible part de marché et souhaitant l'augmenter, devra fréquemment effectuer des sacrifices de marges aboutissant quelquefois à des situations de déséquilibre financier, deuxièmement, une part de segment modeste ne permet pas de bénéficier d'économies d'échelle et donc les marges du nouvel entrant se trouvent être par nature plus restreintes que celles des leaders, rendant l'entreprise fragile financièrement, dès son démarrage.

L'auteur conseille de rentrer sur une large échelle : **les performances de ceux qui s'emparent d'une portion convenable de la demande et s'y maintiennent sont supérieures à celles démarrant timidement et voulant croître par la suite.** " Le plus grand risque [d'une nouvelle entreprise] est d'entrer sur une trop petite échelle " (Biggadike 1979, p.108). Ainsi il s'agit d'adopter une stratégie de démarrage qui soit fonction de ses moyens et si ceux-ci sont importants, une entrée à large échelle ne peut être exclue sans autres raisons.

Cette volonté d'utiliser les ressources de la manière la plus productive qui soit, se fait également sentir lorsque ces dernières sont restreintes. Il en est de la sorte pour les 203 femmes créatrices de commerces de détail de moins de 6 ans étudiées par Carter et al. (Carter et al. 1997¹²⁷). Remarquant, de manière générale, que les entreprises lancées par des femmes nécessitent moins de ressources que celles initiées par des hommes et sans en vouloir chercher les causes, a priori d'ordre sociologique, ces chercheurs se demandent si les **faibles ressources initiales ne pourraient pas être compensées par des choix stratégiques judicieux**. Leurs résultats mettent en évidence des stratégies de généraliste, c'est-à-dire proposant plusieurs activités, permettant de faire diminuer les probabilités de discontinuité de l'activité - une firme en discontinuité d'activité correspondant ici à une entreprise que les chercheurs n'ont pu contactée, soit parce qu'elle a cessé son activité, soit parce qu'elle est dormante, rachetée ou ayant fusionné ¹²⁸. Les choix stratégiques répondent à une utilisation optimale des ressources

¹²⁷CARTER, N.M., WILLIAMS, M. et REYNOLDS, P.D., Discontinuance among new firms in retail: the influence of initial resources, strategy and gender, Journal of business venturing, 12, 1997, p.125-145

¹²⁸ Les chercheurs américains semblent faire les mêmes distinctions que ceux de l'APCE en France entre taux de continuité de l'entreprise et taux de survie de l'entrepreneur. La recherche de Carter et al. s'intéresse au taux de discontinuité de l'entreprise, qui nous semble un indicateur plus pertinent si l'on s'intéresse aux entreprises.

mais il faut bien reconnaître que certaines conditions concurrentielles facilitent plus ou moins la prise de décision.

C) Des conditions concurrentielles favorables

Certaines caractéristiques des concurrents sont susceptibles de favoriser le recours pour des E.N.C. à un ensemble très divers de comportements stratégiques. Cooper et al. remarquant que le concept de niche est trop limité pour décrire la variété des comportements stratégiques des nouvelles entreprises, étudient le cas de cinq d'entre elles qui, tenant tête aux firmes importantes, vont jusqu'à leur prendre leurs clients (Cooper et al. 1986¹²⁹). L'intérêt de cet article repose moins sur la méthode employée, qui utilise les cas comme des illustrations, que sur l'examen des conditions concurrentielles favorables à l'entrée de challengers sérieux dans des marchés dominés par des grandes entreprises comme ceux de la téléphonie, de l'informatique, de l'alimentaire des compagnies aériennes et des aciéries.

Pour Cooper et al., lorsque **les produits des concurrents sont fortement standardisés ou bien facilement substituables par d'autres produits ou encore s'il existe d'importantes distorsions de prix dans le secteur**, comme c'est le cas actuellement dans le secteur de la téléphonie, la nouvelle entreprise peut chercher à tirer profit de ces caractéristiques structurelles ou passagères pour entrer sur le marché avec toute la panoplie des stratégies possibles. Pour tester le pouvoir d'application au contexte français, nous avons rencontré le fondateur d'une société de téléphonie française qui nous permet d'illustrer par un mini cas la création d'une entreprise dans un secteur occupé par de très grandes entreprises, dans un marché présentant de fortes distorsions tarifaires.

Remarquons que cette distinction est très importante en fonction des secteurs comme dans celui des cafés hôtels restaurants: pour les seuls cafés le taux de survie à 7 ans est de 30 % alors que celui de continuité est de 82 %. (APCE)

A.P.C.E., Taux les plus faibles de survie à 7 ans des chefs d'entreprise par activités fines (créations et reprises cumulées) Observatoire de l'APCE, 08-10-97, 4p.)

¹²⁹COOPER, A.C., WILLARD, G.E. et WOO, C.Y., Strategies of high - performing new and small firms: a reexamination of the niche concept, Journal of business venturing, 1, 1986, p.247 - 260

Cas 3 : La société Call back où comment profiter des distorsions de prix des grandes entreprises concurrentes.

Le marché du téléphone fixe et mobile est en ébullition. De nouveaux opérateurs interviennent sur le marché tandis que France Télécom modifie entièrement ses grilles de tarifs. Les prix des communications ne sont pas standardisés et paraissent bien complexes à l'utilisateur particulier ou l'entreprise. J. P. décide de tirer partie des différentes variations de prix dans les communications téléphoniques et de l'existence de compagnies internationales concurrentes des réseaux nationaux. Pour des numéros habituels, il propose aux entreprises de souscrire à ses services et étudie les formules les moins chères moyennant un système de rappel. Il compte maintenant développer un service de courtage téléphonique et proposer pour chaque entreprise une offre appropriée à sa consommation. Son activité de courtier consistant à s'entremettre pour ses clients dans des transactions d'achat de service téléphonique, un bureau et un téléphone lui suffisent et la faisabilité dépend surtout de sa capacité à convaincre ses premiers clients. Le fait de jouer les intermédiaires entre une offre complexe et une clientèle peu informée l'amène tout naturellement à prospecter des clients peu courtisées par les majors. En quelques mois, sa clientèle se constitue de P.M.E. importatrices dont il étudie la consommation en détail avant de proposer une offre "sur mesure" bien plus économique. J.P. se trouvant plein d'audace en concurrençant les grands réseaux nationaux, craint un ajustement de leur offre au marché étendue des P.M.E. Conscient de la précarité de son avantage concurrentiel il cherche maintenant après le Call back et le courtage une nouvelle faille dans le système des grandes entreprises.

Les nouvelles firmes peuvent également mettre à profit **différentes faiblesses organisationnelles portant principalement sur les procédures, habitudes et coutumes qui figent la culture organisationnelle** des différentes entreprises de grande taille et brident leur adaptabilité. Ainsi, l'existence de leaders fragilisés lorsqu'ils sont engagés simultanément dans divers stratégies possibles et n'en réalisant aucune - ce que Porter décrit comme "l'enlisement dans la voie médiane", constituent une occasion en or pour l'entrée de nouvelles venues (Porter 1997¹³⁰ p. 29 - 30)

¹³⁰ PORTER, M., L'avantage concurrentiel, Dunod 1997, 647p., traduction de "Competitive advantage" première édition en 1985

Cas 4: Espace - brocante ou comment tirer partie d'un concurrent enlisé dans la voie médiane

V. fait partie d'un groupe d'amis rencontré à l'école des Beaux-Arts une quinzaine d'années plus tôt. Depuis à tour de rôle ils ont dirigé et créé de nombreuses entreprises, achetant à un prix bas un lieu qu'il soit un cinéma, un restaurant, une brasserie ou une guinguette et le revendant une fois sa notoriété installée. Ils n'ont ainsi que peu de problèmes pour réunir les sommes suffisantes lorsqu'une opportunité se présente. En 1996 V. remarque que le traditionnel marché des antiquaires des Chartrons s'essouffle. Le nombre de transactions baisse de près de 5 % par an et les antiquaires louant les espaces du marché, se disent insatisfaits de la politique de communication proposée. En fait, les responsables, face à l'apparition de nombreux marchés à la brocante et à la création d'enseigne spécialisées dans le meuble d'occasion veulent communiquer sur tous les tableaux - qualité, prix, nombre important d'exposants, toutes époques et tous produits - Cette stratégie, loin de sortir le marché de son image vieillotte, ne fait que participer à la confusion entre les différents segments du marché (antiquités ou meubles d'époque, brocantes ou copies et meubles récents, meubles d'occasion et contemporains). Les exposants se lassent et les chalands désertent le lieu. V. pensant que le rachat de la formule ne s'avérerait pas rentable et convainc ses partenaires d'acheter un immeuble et de créer dans un autre quartier un lieu d'exposition identique avec un positionnement clair, axé sur la brocante plus que sur l'antiquité. En six mois c'est un succès, les 5000 m² sont loués et l'affluence est au rendez-vous. Gageons que la vieille institution du marché des antiquaires, principal concurrent actuel d'Espace-Brocante, ne fera pas long feu, en tout cas pas avec la stratégie peu compréhensible qu'elle mettait en avant et reconnaissons l'audace du nouvel arrivant d'être parvenu à déplacer une clientèle habituée du quartier cossu des Chartrons vers un endroit bien plus populaire.

Une création d'entreprise s'appuyant sur des conditions concurrentielles favorables peut voir sa stratégie assimilée à celle d'un nouvel entrant qui décide de défier les entreprises en place. Les propos de Porter, lorsqu'il décrit des challengers soucieux de concurrencer les leaders en place, tel David affrontant Goliath, semblent pouvoir s'appliquer à la création d'entreprise et permettent de décrire des voies d'attaque plus riches et moins simplistes que la seule stratégie de spécialisation.. " Les stratégies qui ont réussi contre les leaders sont très différentes selon les secteurs, mais trois grandes voies d'attaque sont possibles:

1 *Le remodelage de la chaîne de valeur.* Un challenger innove dans la manière d'exercer certaines activités ou dans la configuration de sa chaîne ". Nous pensons ici à toutes les créations d'entreprise fondées sur une réduction de la chaîne de création de valeur (les premiers distributeurs ayant intégré la fonction de gros, les premiers fabricants s'adressant directement à leur clientèle finale, les premiers fabricants ou commerçants se fournissant directement auprès des fournisseurs etc.)

2 "*Redéfinition du champ concurrentiel.* Un challenger redéfinit son champ concurrentiel par rapport à celui d'un leader ". La nouvelle entreprise décrit sa clientèle sur d'autres critères de segmentation et redimensionne la taille de son marché en élargissant ou rétrécissant les marchés réels et potentiels (les premières entreprises décidant d'aborder le marché mondial via l'internet)

3 "*La surenchère dans la dépense.* Un challenger acquiert une position sur le marché grâce à des ressources ou à une volonté d'investir supérieure, et obtient par là - même un avantage concurrentiel ". (Porter 1997 p.604). (Les premiers complexes cinématographiques en périphérie, qui entrent sur le marché avec des fortes campagnes publicitaires et promotionnelles et une localisation très étudiée).

Cas 5 : Bois exotique ou le recours à des voies d'attaque combinées

P. a vécu et travaillé de nombreuses années en Afrique dans des sociétés d'exploitation des forêts. De retour en France il décide de créer son entreprise d'importation de bois. La concurrence est constituée de moyennes entreprises travaillant de manière assez traditionnelle et de très grandes firmes. Il décide d'adopter une stratégie qui lui semble originale pour pénétrer un marché réputé fermé. Tout d'abord il innove sur les sources d'approvisionnement court - circuitant les négociants habituels et se fournissant directement grâce à ses contacts en Afrique. En s'économisant des intermédiaires dans une filière bois connue pour les marges que se prennent les importateurs, cet entrepreneur se jette dans " la cour des grands " en compensant son faible pouvoir de négociation en raison des faibles quantités achetées, par un remodelage de la chaîne de valeur obtenu grâce à un approvisionnement à la source. Deuxièmement P. décide de fournir des hauts lieux français en bois exotiques, renouant avec une tradition d'utilisation des bois rares et reconfigurant ainsi son marché sur le critère de l'intérêt des clients pour la qualité et l'origine du bois. Hôtels de luxe, musées et décorateurs sont contactés. Il élargit ainsi son champ concurrentiel. Enfin ne lésinant pas sur la dépense, il porte une attention particulière à la manière de présenter son travail, constituant un véritable " book " ou dossier de présentation des oeuvres utilisant ses bois précieux, l'objectif étant pour lui de se faire connaître de ses clients en proposant une image de qualité tranchant avec celle proposée par les entreprises de courtage en bois. Innovation dans l'approvisionnement, définition de nouvelles clientèles et moyens commerciaux importants traduisent la volonté de notre homme d'obtenir un avantage concurrentiel décisif

Cet éclairage sur les arguments d'efficience, de contingence et de conditions concurrentielles favorables nous laisse entrevoir l'existence d'itinéraires stratégiques plus variés que l'analogie avec la petite entreprise spécialisée nous le laissait penser. Nous avons choisi d'illustrer ces choix originaux par des cas réels, non pour leur caractère anecdotique mais pour leur aspect emblématique de réalités observées ailleurs, qui s'est révélé a posteriori suffisamment puissant pour constituer un élément de compréhension valable pour d'autres cas.

En conclusion, la discussion sur l'étendue des choix stratégiques des nouvelles entreprises oppose le point de vue déterministe qui considère les choix stratégiques des nouvelles entreprises comme dictées d'avance par la situation et la taille du nouvel entrant et celui plus volontariste, pour lequel l'entrepreneur utilise le meilleur choix pour atteindre son objectif même si celui-ci l'amène à se placer comme un challenger sérieux des firmes existantes. En fait, les arguments se distinguent sans être réellement contradictoires, reflétant surtout la variété des cas de figure des stratégies des nouvelles entreprises et l'ampleur des choix stratégiques devient moins un problème que la définition de leur nature.

Section 2 - La nature des choix stratégiques des E.N.C.

Afin d'éviter les oppositions stériles entre conception déterministe / volontariste qui amènent à discuter de la seule étendue des choix à disposition des E.N.C., nous proposons d'envisager concrètement la nature des stratégies, entendue ici comme l'ensemble des caractéristiques des contenus stratégiques. Face à la variété des situations possibles, il s'agit de repérer un certain nombre de dimensions permettant de circonscrire la nature de ces choix (§1), qui une fois combinées entre elles, décrivent des types stratégiques adoptés plus particulièrement par les nouvelles firmes (§2).

§ 1 - Les dimensions stratégiques utilisées

Une dimension stratégique représente l'attribut principal sur lequel on peut faire varier l'activité de l'entreprise. Une dimension correspond par exemple à l'aspect plus ou moins technologique de l'activité, au nombre de segments ou à l'étendue géographique de la zone servie.

A l'examen des recherches sur la stratégie des E.N.C. présentées dans le tableau de la page 76, la première dimension stratégique qui apparaît porte sur le **nombre de segments visés** et oppose classiquement des stratégies qualifiées de larges, à d'autres plus étroites ou de niches (A) (Chandler et Hanks 1994, McDougall et al. 1994, McGee et al. 1995, Romanelli 1990, Shane et Kolvereid 1995, Stearns et al. 1995). Puis, il s'agit comme dans toute démarche d'entrée sur un nouveau marché, d'arbitrer sur le **rythme d'entrée** utilisé : toutes les activités prévues sont mises en oeuvre au démarrage - stratégie agressive - ou, reconnaissant que la stratégie de la nouvelle entreprise s'inscrit dans le temps - une activité initiale peut être naturellement complétée par d'autres - et dans l'espace - différentes alliances ou partenariats peuvent voir le jour et étendre l'activité de base, l'entrée s'effectue de manière incrémentale - stratégie progressive (B) (Romanelli 1990 et McDougall et al 1994). Enfin, les chercheurs discutent **des modes**

de différenciation des nouvelles firmes en opposant un peu trop simplement selon nous une différenciation produit/ marketing à un avantage concurrentiel fondé sur les coûts ou à une absence de différenciation par imitation, négligeant les ressources de l'entrepreneur comme voie originale de démarquage par rapport aux entreprises déjà installées (C) (Boeker 1989, Eisenhardt et Schoonoven 1990, Feeser et Willard 1990, Keeley et Roure 1990, McGee et al. 1995, Olson et Bokor 1996, Shane et Kolvereid 1995).

Tableau 10 : Les classifications stratégiques utilisées dans les recherches sur les E.N.C.

Auteurs, âge des firmes	Objet de la recherche	Dimensions stratégiques étudiées
Boeker 1989, âge non précisé	L'influence des conditions initiales de démarrage sur les possibles changements stratégiques	Nombre de segments visés et rythme d'entrée
Carter et al. 1997 < 6 ans	Rôle des ressources et de la stratégie de démarrage dans la continuité d'entreprises de détail lancées par des femmes	Nombre de segments visés et mode de différenciation
Chandler et Hanks 1994, < 11 ans	Relations entre l'attrait du secteur, les ressources et les choix stratégiques	Nombre de segment visé et mode de différenciation (domination par les coûts, différenciation et concentration)
Eisenhardt et Schoonhoven 1990, < 10 ans	Relations entre les caractéristiques de l'équipe fondatrice, la croissance du marché et la concentration concurrentielle et la stratégie avec effets sur la croissance des ventes	Degré d'innovativité de la stratégie dans le secteur des semi conducteurs évalué par la miniaturisation.
Feeser et Willard 1990, < 8 ans	Corrélation entre les caractéristiques de la stratégie initiale et l'existence d'une forte ou faible croissance des ventes	Proximité des couples produit/ marché par rapport à ceux de l'entreprise précédente de l'entrepreneur, pionniers / suiveurs
Keeley et Roure 1990, < 14 ans	L'influence des équipes managériales, des forces et de la concentration concurrentielle et de la stratégie sur la survie des nouvelles firmes	Degré de différenciation (innovation / imitation) Degré de formalisation et durée du développement des produits
McDougall et al. 1994, < 8 ans	L'effet du taux de croissance de l'industrie, de l'étendue du segment ciblé et des différentes variables stratégiques sur les performances	Nombre de segments visés, rythme d'entrée et différenciation
McDougall et al. 1996, < 8 ans	Les relations entre une internationalisation des ventes, la survenue de changements de stratégie et les performances	Changement de domaines d'activité
McGee et al. 1995, < 8 ans	L'expérience fonctionnelle comme variable modératrice entre les choix stratégiques et le succès d'une alliance	Nombre de segment visé et différenciation
Olson et Bokor 1995,	Interaction des processus (démarche plus ou moins planifiée), des contenus	Degré de différenciation (innovation/ imitation)

A) Des stratégies en fonction du nombre de segments visés

Il paraît s'agir ici moins d'un problème de segmentation stratégique¹³¹ - le plus ou moins grand nombre d'activités à développer - que d'une question de segmentation marketing portant sur la taille des groupes homogènes d'acheteurs (Chandler et Hanks 1994, McDougall et al. 1994, McGee et al. 1995, Romanelli 1990, Shane et Kolvereid 1995, Stearns et al. 1995). Ces deux types de segmentation sont cependant liés : d'une part une stratégie de spécialiste amène bien souvent l'entreprise à adopter un segment étroit et d'autre part le créateur envisage l'étendue et la potentialité de son segment de consommateurs également à l'aune de l'importance des activités des concurrents. Il reste que les chercheurs sur les E.N.C. semblent plus préoccupés par l'étendue des segments de clientèle que par le problème du nombre d'activités proposées, considérant peut-être que la stratégie d'entreprise (corporate strategy) de la nouvelle firme se réduit bien souvent à la stratégie d'une activité (business strategy).

Il reste que l'intérêt supérieur que les chercheurs semblent porter à la segmentation marketing par rapport à la segmentation stratégique, témoigne, selon nous, des difficultés supérieures que rencontrent les créateurs dans cette première tâche. En effet, ils sont plus démunis dès qu'il s'agit de diviser leur marché que lorsqu'il s'agit de traiter des diverses activités possibles de l'entreprise ou de ses concurrents, la demande devient plus délicate à maîtriser que l'offre. En fait, l'offre étant composée de celle des concurrents connus et de leur future activité, elle semble possible à cerner, alors que la demande est constituée de celle à laquelle répondent les concurrents mais aussi de la réponse (incertaine) que les clients vont fournir à leur nouvelle offre. Cette part d'inconnu difficile à contrôler concernant les réactions immédiates des futurs clients, expliquerait selon nous, les difficultés supérieures rencontrées

¹³¹La segmentation stratégique porte sur l'activité globale de l'entreprise et consiste à diviser l'activité en groupes homogènes qui relèvent de la même technologie, des mêmes marchés et des mêmes concurrents.

La segmentation marketing traite d'un secteur d'activité et s'attache à diviser ce marché en groupes homogènes de consommateurs présentant les mêmes caractéristiques (Trincquecoste 1997 p.1955)

TRINQUECOSTE, J.F., Marketing stratégique, in Encyclopédie de gestion, sous la direction de de P. Joffre et Y. Simon, Economica, 1997, p.1949-1971

par les créateurs d'entreprise dans toute démarche de segmentation marketing. Une autre raison tiendrait également à la sous-estimation des réactions des concurrents quant à l'évolution de leurs activités après le lancement de la nouvelle venue, les amenant à trouver plus facile la segmentation stratégique que marketing.

Cas n°6 : Tropical Center ou le constat d'une segmentation marketing problématique

N., 45 ans, de nationalité sénégalaise, diplômé d'une grande école de commerce, a travaillé de nombreuses années à Air Afrique avant de se décider à lancer sa propre entreprise sur un projet qui lui tient à coeur depuis de nombreuses années. Il s'agit de la création d'un centre commercial sur le thème de l'Afrique et des Caraïbes à l'instar des supermarchés asiatiques qui remportent à Paris et en province un réel succès. Il contacte différentes collectivités locales qui lui proposent avant toute chose d'effectuer une étude de marché sur la viabilité d'un tel concept. Le chargé d'étude décide d'interroger d'un côté, les éventuels chalands et de l'autre les différents commerçants africains pressentis pour louer un espace dans ce centre. Les résultats de l'enquête montrent:

- une forte réticence de la part de la communauté africaine à être réunie dans un seul lieu (crainte du ghetto);
- une difficulté de la population de la zone de chalandise à vouloir se fournir dans un espace où les codes de consommation leur semblent étrangers (peur de l'univers noir).

Le concept de Tropical Center semble s'adresser à deux segments :

- les commerçants louant les espaces;
- les chalands effectuant leurs achats.

Chacun possède des motivations différentes et des freins qui se répondent. La recommandation du chargé d'étude est de clairement différencier le concept en fonction de deux segments et de répondre autant que faire se peut aux craintes des deux groupes en impliquant directement les commerçants dans la gestion du centre (création d'une centrale d'achat commune de produits "exotiques") et en informant les chalands sur les produits achetés et sur leur mode de consommation possible (effort de signalétique, affichage clair, description du produit, animations et aides à la vente, distribution de recettes etc.).

a) Stratégie large

Cette stratégie peut être définie comme l'ensemble des actions visant à atteindre un segment important de marché ou bien plusieurs segments, allant même jusqu'à couvrir l'ensemble d'un secteur ou d'une industrie. Elle postule qu'un objectif de clientèle trop

restreint n'a pas été suffisant par le passé pour intéresser les firmes existantes et n'est pas a priori susceptible de générer les profits nécessaires à la survie d'une organisation; le seul moyen pour garantir la viabilité de la firme étant donc de tableur sur plusieurs sources de clientèle importante. Ce point de vue stigmatise l'attitude des nouveaux entrants qui s'imposent au démarrage de modestes perspectives de croissance par peur d'affronter une concurrence frontale avec des firmes existantes : “ les nouvelles aventures entrepreneuriales s'auto-infligent de bien pauvres performances¹³² ” (McDougall et Robinson 1990 p. 448¹³³). “ La peur de faire peur ” et de déclencher les foudres concurrentielles pousse les nouvelles entreprises à rentrer timidement sur les marchés au risque de contraindre leur développement futur.

Se restreindre à une part de marché minimale fait penser à une auto-punition, car correspondant à se priver d'avance des avantages de taille permettant d'accéder par exemple aux différentes économies d'échelle et de champ. “ En fait la seule chose que l'on puisse gagner à avoir une cible étroite, revient à bénéficier d'un plus faible profit ” (McDougall et Robinson, p.447). Si l'accès à une cible large est possible on comprend mieux les raisons qui poussent les chercheurs sur les E.N.C. à adopter les stratégies génériques de Porter. **Les stratégies de différenciation et de domination par les coûts visant une cible importante ne sont donc pas inaccessibles aux nouvelles firmes** (Chandler et Hanks 1994¹³⁴, McGee et al. 1995¹³⁵, Shane et Kolvereid 1995¹³⁶).

¹³² Il s'agit d'une réflexion empruntée à Biggadike dans un ouvrage sur les diversifications cité par McDougall et Robinson 1990 : “ Biggadike reasoned that poor performance of the new venture was self-inflicted ”

BIGGADIKE, R.E., Corporate diversification: entry, strategy and performance, Division of research, graduate school of business administration, Harvard University, Boston, MA 1976

¹³³McDOUGGALL, P. et ROBINSON, R.B. New venture strategies : an empirical identification of eight archetypes of competitive strategies for entry, Strategic management journal, vol. 11, 1990, p.447-467

¹³⁴ CHANDLER, G.N. et HANKS, S. , Market attractiveness, ressource - based, capabilities, venture strategies and venture performance, Journal of business venturing, 9, 1994, p.331-349

¹³⁵ McGEE, J.E., DOWLING, M.J. et MEGGINSON, W.L., Cooperative strategy and new venture performance: the role of business strategy and management experience, Strategic management journal, vol. 16, 1995, p.565-580

¹³⁶ SHANE, S, KOLVEREID, L., National environment, strategy, and new venture performance: a three country study, Journal of small business management, Vol. 33, n°2, 1995, p.37-50

Cas n°7 : Informatique Superstore ou l'exemple d'une création d'entreprise avec une stratégie de domination par les coûts

J est informaticien et P. a été pendant de nombreuses années acheteur d'ordinateurs personnels pour le compte d'un grand groupe de distribution - il lui arrivait de se fournir directement dans les pays producteurs comme le sud - est asiatique. Fort de son savoir faire et de son carnet d'adresses, il décide avec J. de créer un commerce de discount de matériel informatique. Leur objectif est de proposer au tout-venant des ordinateurs moins chers que les autres. La cible est large : particuliers et PME. Ne pouvant au démarrage s'appuyer sur des économies d'échelle en achetant en grande quantité, nos deux créateurs décident de s'approvisionner directement, réduisant les intermédiaires, d'assembler eux-mêmes le matériel grâce aux compétences de J. et de minimiser les coûts de fonctionnement en prenant l'exemple des hard discounters allemands dans l'alimentaire (faible nombre de références, stock dans le magasin, pas de matériel de présentation, pas de publicité payante, inexistence d'atelier de montage - tout se fait devant le client réduisant ainsi le personnel de vente et de surveillance). Aidés par une première importation d'un matériel particulièrement attractif, ils souhaitent obtenir relativement vite des profits supérieurs à la moyenne, leur donnant la possibilité de maintenir des prix de vente faibles, garantie d'un positionnement de leader par les coûts, plus difficilement attaquable qu'une simple différenciation par le service, dans un secteur fortement concurrencé.

b) Stratégie étroite ou de niche

Délaissant l'arène concurrentielle pour des scènes plus modestes, les stratégies étroites sont bien souvent conseillées aux nouvelles entreprises. Adopter une stratégie de niche revient à concentrer ses efforts sur une portion étroite de clientèle, souvent délaissée par la concurrence, par inattention ou pour les faibles profits espérés (Van de Ven et al. 1984¹³⁷, Woo et Cooper 1981¹³⁸). **Ces segments désertés font les riches heures des nouvelles firmes. Ce phénomène s'observe particulièrement aux deux extrêmes des cycles de vie des produits** : dans un secteur émergent occupé par des entreprises nouvelles, les leaders de secteurs voisins, en observateurs, attendent que le marché croisse pour, soit racheter la firme, soit directement la concurrencer; à l'autre extrême, les entreprises existantes ont quitté un

¹³⁷VAN de VEN, A.H., HUDSON, R. et SCHROEDER, D.M., Designing new business startups: entrepreneurial, organizational, and ecological considerations, Journal of management, 10, (1), 1984, p.87-107

¹³⁸WOO, C. et COOPER, A. strategies of effective low share businesses, Strategic management journal, 2, 1981, p.301-318

segment en déclin, sur lequel n'interviennent plus que des firmes fragiles, que les nouvelles venues peuvent aisément concurrencer.

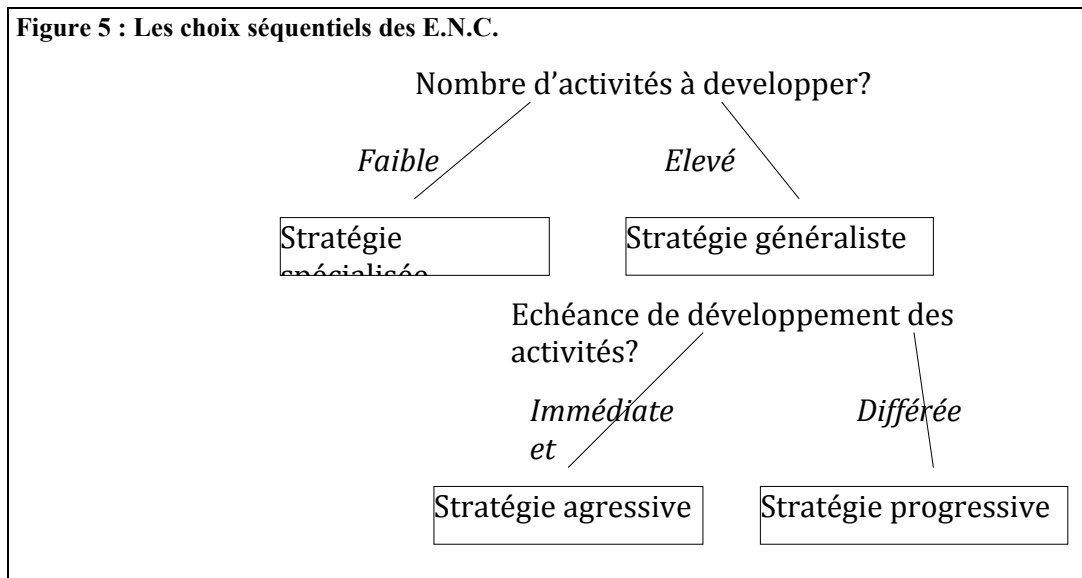
Ce type de stratégie s'accompagne souvent d'une **gestion obligée de la dépendance** vis-à-vis des différents intervenants du secteur - la nouvelle firme vu l'étroitesse des débouchés devient dépendante sur le plan économique des autres acteurs. Néanmoins cette dépendance n'est pas forcément synonyme de vulnérabilité, un examen au cas par cas étant nécessaire car, si les parties sont dans un rapport de force identique, la subordination mutuelle constitue un premier pas vers un engagement relationnel à long terme. Autre défaut de leur avantage, **les stratégies étroites enferment quelquefois les entreprises dans leurs prévisions**, qui, si elles s'avèrent trop optimistes, ne peuvent être compensées par d'autres sources de revenus en raison de l'exiguïté des débouchés. Autrement dit, si la firme ne parvient pas à accomplir ses objectifs, elle est **piégée dans sa niche** et la sécurité d'une absence de confrontation directe avec les concurrents, devient un étau qui se resserre si l'on n'adopte pas une autre stratégie.

Cas n°8 : Vigne service ou les attraits et limites d'une stratégie étroite

M. fille d'ouvriers agricoles ayant travaillé toute leur vie pour des exploitations viticoles, revient à 40 ans s'installer dans le Médoc. Les méthodes de travail de la vigne ont bien changé sur la presque île : les salariés sont de moins en moins nombreux et la mécanisation les remplace souvent. Pourtant il existe encore ponctuellement des travaux nécessitant les mains des hommes, comme les vendanges de grands crus et un certain nombre d'activités d'entretien, telles la taille de la vigne et le nettoyage des rangs. Forte de ce constat, M. décide de créer une entreprise d'intérim, louant aux différentes propriétés, les services d'ouvriers agricoles. Les premières missions ne se font pas attendre et M. est toute étonnée de l'absence de réaction des sociétés d'intérim et de cette entrée si facile dans le marché. Mais elle se rend vite compte que son carnet de commandes subit une forte saisonnalité et que ses prévisions de chiffre d'affaires ont été beaucoup trop optimistes car les viticulteurs constituent un milieu fermé où sourdent des rivalités décennales. Pour maintenir l'entreprise en période creuse elle devra, soit étendre son domaine d'intervention à d'autres vignobles, soit proposer différentes activités agricoles, sur les arbres fruitiers par exemple. Elle répugne à ce choix estimant qu'il s'agit d'une modification de son concept, car souhaitant en fait rester dans le monde viticole qu'elle envisage toujours de conquérir. M. se sent enfermée dans ses décisions d'origine qui ne génèrent pas les flux espérés. Pour sortir de cette impasse d'un choix trop spécialisé sans sacrifier son désir de réussir dans le monde du vin, elle se met à rêver d'une réplique de ses méthodes de travail dans d'autres régions, une forme de franchise où le complément nécessaire de revenu proviendrait de royalties ou de journées de formation effectuées hors des fortes périodes d'activité de la vigne.

B) Des stratégies en fonction du rythme d'entrée

Les objectifs stratégiques des E.N.C. peuvent présenter des calendriers de réalisation variables : l'occupation de plusieurs domaines d'activités pouvant se faire de prime abord ou bien progressivement, différenciant des stratégies agressives - la firme investit un grand nombre de segments - à d'autres plus progressives pour lesquelles l'entreprise ajoute à une activité minimum, d'autres en fonction de ses objectifs et de ses moyens. L'arbitrage entre ces deux options dépendrait entre autres des ressources de la nouvelle firme mais aussi du stade de maturité du secteur. Pour Romanelli sur les 108 E.N.C. étudiées, les stratégies progressives effectuées dans un marché décroissant sont corrélées avec des taux de survie supérieurs aux stratégies agressives (Romanelli 1989). Comme la prise en compte du rythme d'entrée nécessite de se poser la question des perspectives futures de développement de produit / marché, nous pouvons envisager une démarche stratégique séquentielle pour la nouvelle firme dans laquelle l'entrepreneur choisit d'abord le nombre d'activité à développer, puis les échéances de développement.



On peut rétorquer à ce schéma que les dirigeants n'ont pas toujours prévu les activités futures qu'ils souhaitent développer. Cette critique s'adresse davantage au manager qu'à l'entrepreneur qui, par essence, développe sans cesse de nouvelles activités. Ainsi,

l'entrepreneur est plutôt décrit comme celui qui possède une “ vision stratégique ” de la place de son entreprise dans le futur et donc, plus que le manager, il se projette dans un avenir qui lui permet d'envisager son rythme de développement à moyen terme. Sa capacité à saisir des opportunités présentes est guidée par cette vision d'avenir et l'entrepreneur est réputé pour son agilité temporelle, soit l'aptitude à gérer simultanément du long et du court terme (Bird et Jelinek 1992¹³⁹). Ainsi, si on reproche au manager sa “ myopie stratégique ” - l'activité quotidienne est clairement perçue et celle à moyen terme paraît plus floue - l'entrepreneur souffrirait plutôt d'une forme de “ presbytie stratégique ”, tant son esprit foisonne de projets et d'opportunités à saisir dans le futur, tout en ayant une vision peu nette des activités présentes à réaliser pour atteindre ces projets. En raison du caractère éminemment projectif des actions entrepreneuriales avec leurs anticipations à caractère opératoire qui guident les actions, l'objection sur le schéma précédent tombe, même si les réalisations a posteriori ne correspondent pas toujours aux intentions d'origine. Cette courte discussion sur les particularités de la gestion temporelle de l'entrepreneur ne doit pas nous faire oublier notre propos sur le contenu des stratégies d'entrée en fonction du rythme de développement des activités prévues, la firme se trouvant confronté à l'alternative d'une entrée à grande échelle (stratégie agressive) ou à pas comptés (stratégie progressive).

a) Stratégie agressive

Une firme possède une stratégie agressive lorsqu'elle cherche à acquérir et à contrôler le maximum de ressources possibles dans des délais les plus courts. Ces ressources peuvent être d'ordre matériel (force d'achat importante ou gamme large de produits à la vente; équipement de production conséquent et réseau d'approvisionnement ou de distribution), d'ordre humain (recrutement du personnel le plus compétent et représentation de toutes les fonctions d'entreprise) ou financiers (investissements, fond de roulement et trésorerie). Cette multidimensionnalité de la stratégie agressive n'est pas sans poser problème dès que l'on veut mesurer ce comportement. Ainsi, Romanelli opérationnalise la notion de stratégie agressive en comptant le nombre de lignes de produits distincts que la compagnie commercialise les trois premières années. Ce délai de stabilité de 3 ans tient compte du fait que l'échantillon étudié

¹³⁹ BIRD, B., JELINEK, M., The operation of entrepreneurial intentions, Entrepreneurship theory and practice, spring 1992, p.21-30

est constitué de firmes fabricant des micro-ordinateurs qui changeraient souvent de stratégie les premières années (Romanelli 1989). Cette recherche nous laisse entrevoir toute les difficultés d'appréhension des comportements stratégiques des nouvelles firmes avec des problèmes de comparaison des résultats, ces derniers dépendant autant des choix d'opérationnalisation du chercheur que des particularités de l'échantillon.

Avec les stratégies agressives, la nouvelle entreprise se détache des problématiques de la petite entreprise. En effet, un démarrage sur une large échelle permet à la nouvelle firme de bénéficier dès le lancement des caractéristiques des entreprises de taille respectable (économie d'échelle et de champ). La période de crise de crédibilité se trouve raccourcie en raison de moyens imposants que la nouvelle venue signale à l'environnement. On peut également penser que la stratégie agressive évite une forme de dilution des ressources dans le temps - **l'entreprise estimant qu'accorder le maximum de moyens au démarrage est plus économique qu'un saupoudrage progressif**, risquant de faire perdre les effets d'expérience, qui au lieu de s'accumuler se réapprennent à chaque nouvel investissement. Remarquons qu'en cas de cible étroite et de segment émergent, notre E.N.C. peut parvenir à une situation de monopole particulièrement dans les cas d'une concentration sur les coûts (Porter 1997).

Cas n°9 : Check Up service ou le cas d'un démarrage d'entreprise à grande échelle

L., économiste et M., médecin, la quarantaine tous les deux, se rencontrent lors d'une formation en entrepreneuriat d'une grande école française. Ils décident de s'associer pour développer un projet cher à M. qui consiste à proposer dans toute la France des bilans de santé et des vaccinations aux cadres d'entreprise se déplaçant à l'étranger. Leur cible est constituée des grandes entreprises, comme Air France ou Elf Aquitaine qui expatrient ou font voyager fréquemment leurs cadres. La décision de couvrir l'Hexagone et de s'adresser à des groupes réputés, les amènent "à voir les choses en grand" : démarrage en société anonyme, ouverture simultanée de 5 centres sur le territoire, campagne publicitaire dans la presse professionnelle, invitation des directeurs de ressources humaines dans des lieux de prestige. Leur apport initial étant de 200 000 francs, ils sont obligés de contacter les banques. A leur grand étonnement l'ambition de leur projet au lieu d'inquiéter, rassure et ils obtiennent facilités de trésorerie et emprunts à un taux correct. Nos deux associés ne regrettent pas ce démarrage en fanfare, cela leur semblait la seule solution pour s'acquitter du "droit d'entrée" sur ce marché, même si les risques sont importants et la peur de l'échec accompagne certaine de leurs nuits blanches.

Dans d'autres cas les entreprises, souvent au potentiel de développement moins perçu comme prévisible, optent pour des stratégies plus progressives.

b) Stratégies progressives

Occuper graduellement différents segments est une alternative réaliste permettant de minimiser les risques initiaux, et évite, par exemple, la concurrence directe. Dans le cas d'environnements complexes et turbulents, cette approche pragmatique favorise l'adaptation de l'offre de la nouvelle firme - **cette dernière développe ses activités au gré des opportunités qui apparaissent et de la vision d'avenir qui se construit progressivement dans l'action**. Ce mode d'entrée semble réussir davantage aux firmes lancées dans des secteurs arrivés à maturité car, comme le gain de nouveaux segments s'effectue souvent au détriment de divers concurrents, la bataille se joue dans la durée (Romanelli 1989). **L'élargissement progressif du portefeuille d'activités peut également se matérialiser par des formes de stratégies relationnelles ou d'alliance** visant à partager les risques et les coûts liés aux investissements dans d'autres activités. Les structures récentes choisissent de s'allier ou de se regrouper, contrôlant ainsi davantage les aléas du jeu concurrentiel (Dussauge et Garrette 1995¹⁴⁰). Plus qu'une mise en commun d'activités, les petites entreprises vont chercher à gérer de façon complémentaire certains maillons de la chaîne de valeur. Le cas Syntex est un bon exemple de regroupement d'activités complémentaires dans un seul lieu et à l'instigation d'une E.N.C.

¹⁴⁰DUSSAUGE, P et GARRETTE, B., Les stratégies d'alliance, Les éditions organisation, 1995

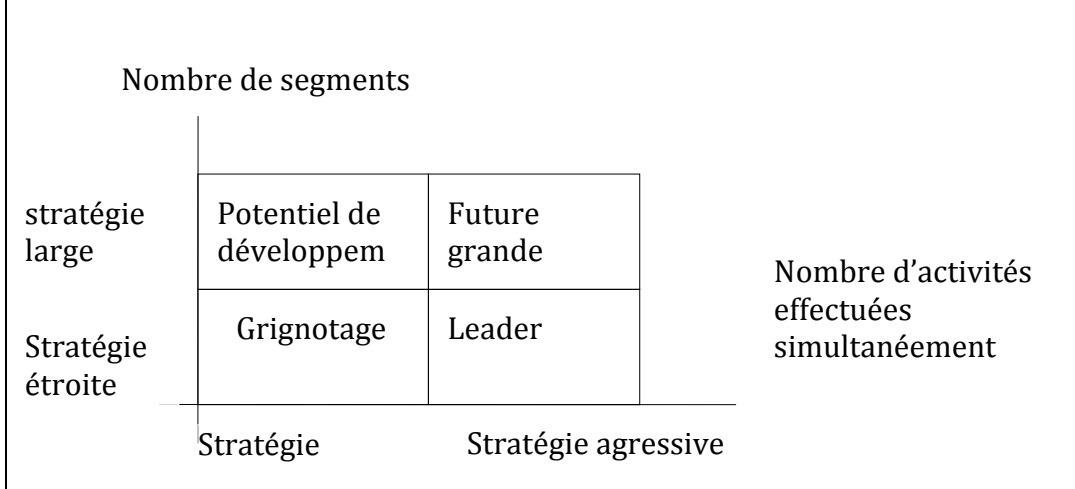
Cas n°10 : Syntex ou comment une stratégie d'alliance permet d'envisager un élargissement de son portefeuille d'activités

A l'école d'architecture J.L. découvre le travail des images de synthèse. A l'époque ses condisciples sont encore peu familiarisés avec ces techniques. Une fois sa plaque d'architecte vissée J.L. consacre son activité à l'élaboration d'images pour le compte de ses confrères. Face à la forte demande, il décide de créer son entreprise en concevant et adaptant des outils informatiques, proposant son savoir faire au niveau national et international. Au bout de cinq ans d'activité et face à un relatif essoufflement du marché de la construction, notre fondateur souhaite se diversifier. Pour cela et en raison de sa méconnaissance des autres domaines utilisant les images de synthèses, il décide d'attirer dans ses locaux des entreprises dans le domaine du multimédia, leur proposant de leur louer tout ou partie du matériel informatique possédé. Une première entreprise alliée propose des logiciels pédagogiques, une autre travaille dans l'imagerie médicale. Puis une troisième, achetant également le savoir faire technologique et les logiciels de Syntex s'oriente vers la clientèle de décorateurs et de fournisseurs de revêtements. Les décorateurs travaillant eux aussi avec des architectes, amènent en retour des nouveaux clients à Syntex. Ainsi cette entreprise élargit ses activités en se diversifiant dans la décoration tout en vendant son savoir-faire dans les domaines médicaux et de formation et contribue ainsi à l'implantation d'un groupe d'entreprises aux diverses activités complémentaires.

Ces stratégies progressives permettent d'inscrire la démarche stratégique dans la durée. Ramanantsoa parle de “ **stratégies à plusieurs coups** ” avec lesquelles des entreprises vont d'abord occuper **des marchés “ faciles ”** avant de s'attaquer à des segments plus délicats (Ramanantsoa 1997¹⁴¹). Lorsque ces stratégies agressives/progressives sont croisées avec la plus ou moins grande étendue du marché ciblé (stratégie large/étroite) quatre cas de figure peuvent être distingués.

¹⁴¹ RAMANANTSOA, B., Stratégie, in Encyclopédie de gestion, Economica, sous la direction de P. Joffre et Y. Simon, 1997, p.3026 - 3042

Figure 6 : les stratégies d'entrée des E.N.C. en fonction du nombre de segments visés et du rythme d'entrée



Dans cette perspective les ambitions des E.N.C. seraient perceptibles à leur manière d'entrer sur le marché : la firme aspirant à une forte croissance et à une taille respectable -la future grande- aura tendance à adopter une stratégie large et agressive, tandis que la firme ambitieuse débutera avec une stratégie plus progressive. De même les entreprises n'ayant pas d'objectif de croissance s'attacheront à des stratégies plus étroites, soit pour être le leader du segment avec une stratégie agressive soit pour grignoter des parts de marché au fil du temps avec une stratégie progressive. Les ambitions du nouvel entrant se matérialisent par l'étendue de la cible à atteindre et par la cadence avec laquelle les objectifs se réalisent. Elles peuvent également reposer sur un ou plusieurs avantages concurrentiels perçus comme autant de voies de différenciation.

Les quatre cas présentés précédemment, que nous retrouveront lors de l'exploration empirique, peuvent être classés sur ce schéma. Syntex produit des images de synthèse pour les architectes et souhaitant se diversifier dans d'autres domaines, cette entreprise présente un potentiel de développement, que le maintien dans le seul secteur de la construction ne laissait pas présager au démarrage. Vigne Service, intérim dans les travaux du vignoble du Médoc, est sur une niche très étroite en raison de l'activité exclusivement viticole voulue par l'entrepreneur et peut espérer grignoter quelques compléments d'activités en "franchisant la formule" ou en formant d'autres entreprises d'intérim dans d'autres vignobles. Check-up, bilan médicaux pour expatriés, s'adresse à tous types d'entreprises qui envoient un salarié à l'étranger et cela sur tout le territoire français grâce à la création simultanée de 5 centres. Les

services proposés sont les plus complets possibles avec des liens avec les hôpitaux locaux qui leur permettent de faire des examens médicaux très complets. Tous ces éléments nous font dire que l'on peut qualifier cette entreprise de " future grande ", du reste les banquiers ne s'y sont pas trompés en leur prêtant près de deux fois leur apport initial (les capitaux permanents sont constitués à 65 % d'emprunt et à 35% de l'apport initial). Enfin, Informatique Superstore propose peu de références d'ordinateurs à une clientèle de centre ville constituée de jeunes travailleurs et d'étudiants et souhaite être le leader sur ce type de magasin à Bordeaux.

C) Des stratégies en fonction des modes de différenciation

Tout d'abord force est de constater qu'une différenciation, entendue comme les actions consistant " à produire des offres comportant des différences par rapport à l'offre de référence " ¹⁴², peut s'effectuer sur un nombre très important de caractéristiques. Face à cette multitude de modes de différenciation, le repérage des dimensions les plus pertinentes pour la nouvelle entreprise s'avère délicat. Deux dimensions nous sont néanmoins suggérées respectivement par McDougall et al. ainsi que par Bhide : la première a trait au type d'offre et l'on peut opposer une différenciation technologique à une différenciation plus marketing, la deuxième repose sur une particularité organisationnelle de la nouvelle firme, à savoir le rôle prépondérant de son fondateur, nous amenant à distinguer un avantage concurrentiel fondé sur les actifs de l'entreprise à une différenciation reposant davantage sur la personne du fondateur (différenciation organisationnelle / personnaliste) (McDougall et al. 1994 ¹⁴³ et Bhide 1994 ¹⁴⁴).

a) Stratégie de différenciation technologique / différenciation marketing

¹⁴²Strategor 1997, p.81

¹⁴³McDOUGGALL, P., COVIN, J., ROBINSON, R.B., HERRON, L. The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategic content, Strategic management journal, vol. 15, 1994, p.537-554

¹⁴⁴BHIDE, A. How entrepreneurs craft strategies that work, Harvard business review, march - april 1994, p.150-161

La différenciation technologique / marketing effectue un parallèle avec les sources d'innovations: celles engendrées par l'évolution technologique étant "poussées" par les caractéristiques techniques du produit et les autres au contraire "tirées" par le marché et par les différentes variables marketing (Tarondeau 1994 p.38¹⁴⁵). Bien sûr ce type de différenciation n'est pas spécifique aux entreprises nouvellement créées ou E.N.C. car portant sur les types de produits proposés qui a priori ne diffèrent pas entre entreprises - c'est plutôt la manière de les proposer qui diffère.

Le recours à une différenciation "technology push" dépend bien souvent du degré de maturité de l'industrie - les entreprises existantes laissant aux nouvelles entreprises le soin de tester le potentiel d'un **secteur émergent** même si ce sont souvent à l'intérieur de ses grandes firmes que naissent les projets - un développement en externe, par le biais par exemple d'une politique d'essaimage, contribuera à la création d'une entreprise qui pourra être rachetée en retour par les firmes installées. Les caractéristiques du produit jouent aussi un grand rôle. En effet, si le produit est relativement standardisé les nouvelles venues préfèrent adopter une position de leader plutôt que de suiveur pour bénéficier au plus vite d'économies d'échelle. A l'inverse si le **produit est faiblement standardisé** les E.N.C. peuvent sans mal s'engouffrer à la suite d'un pionnier sur une innovation produit (Day 1992¹⁴⁶). Les différenciations "market pull" sont largement utilisées par les nouvelles firmes, même si elles exigent parfois des investissements en études de marché souvent inaccessibles aux E.N.C., faute de ressources suffisantes.

Ces distinctions seraient banales si l'on n'encourageait pas plus souvent les E.N.C. à forte différenciation technologique plus que marketing en raison de l'avantage relatif des nouvelles firmes. Pourtant comme nous avons tenté de le montrer cet avantage ne doit pas être

¹⁴⁵TARONDEAU, J.C. Recherche et développement, Vuibert gestion 1994, 237p.

¹⁴⁶DAY, L.D., Research linkage between entrepreneurship and strategic management or general management, in The state of the art of entrepreneurship, édité par D.L. Sexton et J.D. Kasarda PWS Kent, 1992p.117-163.

étudié de manière générale, comme c'est souvent le cas, mais bien en fonction de la plus ou moins grande maturité du marché et de la plus ou moins faible standardisation du produit.

b) Différenciation organisationnelle/ personnaliste

On distingue les actifs spécifiques possédés par l'entreprise, d'autres indissociables de la personne de l'entrepreneur. Cette opposition est justifiée dans la mesure où le phénomène entrepreneurial repose sur la volonté du fondateur de la nouvelle firme et que l'on peut observer des confusions entre les stratégies de l'entreprise et celles de l'entrepreneur dans le cas d'existence de dialogiques entre le projet d'entreprise et celui de l'individu (Bygrave et Hofer 1991, Bruyat 1993). Cette particularité des E.N.C. étant au coeur de la construction de notre problématique future, nous ne pouvons faire l'économie de ce type de différenciation.

Précisément, d'un côté la firme possède à son actif des ressources comme des brevets, des contrats de franchise ou de licence ainsi que des biens immobiliers et de l'autre, la différenciation tient à la personne du fondateur qui joue le rôle d'agitateur ("hustle") et positionne la nouvelle entité en mettant en avant sa propre personne ou en décidant volontairement de conserver les actifs en nom propre (Bhide 1994). Les deux modes peuvent coexister, mais l'un présente souvent plus d'importance que l'autre et le rapport peut être défini **en comparant le prix de cession de la nouvelle entreprise en cas de départ du fondateur, à l'évaluation actuelle au regard de la seule rentabilité économique**. Cette mesure n'a jamais été faite à notre connaissance, car peut-être demandant de réunir différents experts pour évaluer l'entreprise avec toute la difficulté pour trouver un accord sur la valeur la plus réaliste d'une entreprise dont on anticipe le potentiel futur (Caby et Hirigoyen 1997 ¹⁴⁷)

Plus les actifs de l'entreprise sont spécifiques et / ou plus les liens qui unissent ces ressources aux performances sont peu explicables, comme c'est souvent le cas des actifs reposant sur des facteurs humains, et plus la différenciation est difficile à imiter (Aurégan et al. 1997 p. 2060). Il est ainsi des nombreuses sociétés de conseil qui reposent

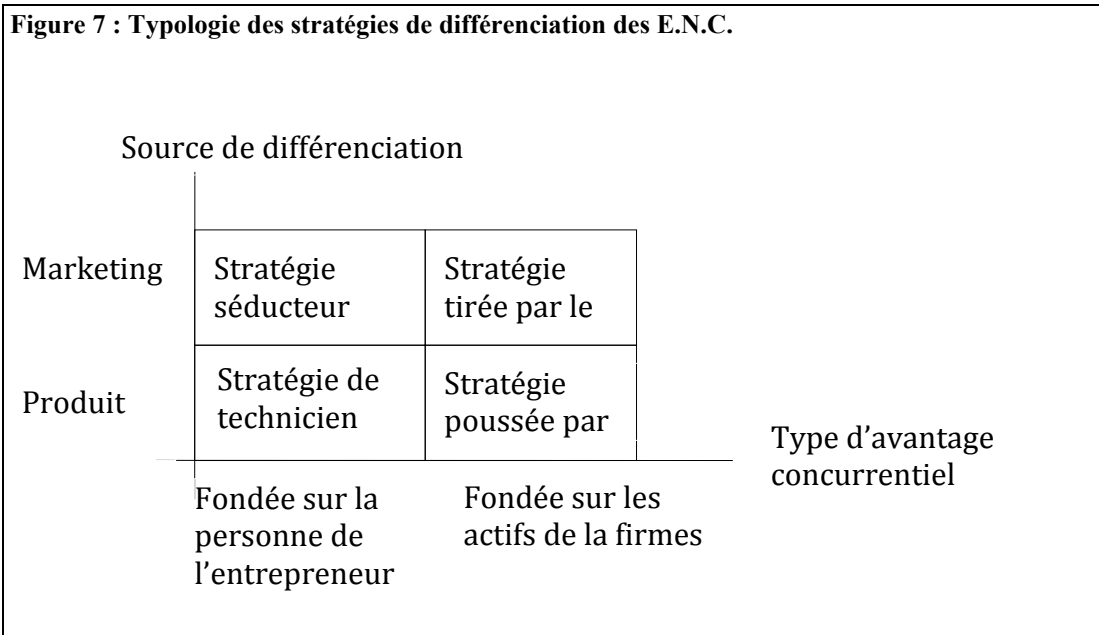
¹⁴⁷ CABY, J. et HIRIGOYEN, G., L'analyse de la valeur, Economica 1997, 139 p.

souvent sur les capacités relationnelles du fondateur qui sait rassembler autour de lui les compétences nécessaires. Une différenciation fondée sur la personne de l'entrepreneur comporte des risques pour la nouvelle firme dans la mesure où la pérennité de cette dernière dépend des motivations de l'entrepreneur et de facteurs aléatoires comme sa santé - l'entreprise devenant dépendante de son fondateur.

Cas n°11 : Mini capsule ou l'exemple d'une différenciation tribulaire de la personne d'un des fondateurs

M. chercheur dans un important organisme public décide de valoriser un brevet qu'il a déposé en son nom et avec l'accord du laboratoire initiateur du projet. Il s'agit d'un procédé innovant de micro - encapsulage de différentes substances chimiques dont la diffusion se trouve étalée dans le temps. Il décide de créer une entreprise et fait appel à différents associés. L'entreprise démarre avec succès trouvant diverses applications dans l'industrie pharmaceutique et cosmétique - la libération prolongée des molécules permettant un meilleur ciblage de leur utilisation et par là même, de substantielles économies. Toutefois M., méfiant par rapport au monde de l'entreprise relativement nouveau pour lui, souhaite garder la propriété du brevet. Il se protège ainsi d'une éventuelle mésentente entre les associés qui l'amènerait, dans ce cas, à retirer l'utilisation de la technique à la société Mini capsule. Les autres partenaires craignent fortement cette éventualité, l'entreprise perdant d'un coup la technologie qui lui est propre et ils se sentent pieds et poings liés au bon vouloir de M. Cette entreprise étant toujours dans une phase de développement des applications, ne génèrent toujours pas de bénéfices et se retournent vers différentes banques pour appuyer son expansion. Celles-ci constatant que le brevet n'apparaît pas dans les actifs incorporels mais en charge versée à M. annoncent qu'elles ne prêteront pas d'argent à la société tant qu'elle ne sera pas propriétaire du brevet, mais accepte que M. reste à sa tête en dépit de ses méconnaissances en gestion, car possédant également tout le savoir-faire technologique et tous les contacts scientifiques nécessaires à l'évolution de l'entreprise.

Nous pouvons croiser la dimension source de différenciation (technologie/ marketing) et le mode d'acquisition de l'avantage concurrentiel (avantages fondés sur les actifs de l'entreprise / avantages fondés sur la personne du fondateur).



Lorsque la différenciation est davantage fondée sur la personne de l'entrepreneur que sur les actifs de l'entreprise, cette dernière est tributaire du fondateur et la stratégie repose sur l'individu. Nous intitulons les deux stratégies dont la différenciation est fondée sur les actifs de l'entrepreneur la stratégie du technicien et du séducteur en pensant à deux exemples célèbres : Moréno - le créateur des cartes à puces - dessaisi de son invention faute d'autres ressources que les siennes et aux père et fils Leclerc qui, en ne possédant pourtant que quelques magasins, tiennent tout un réseau sur leur seul nom en dépit de sa fragilité évidente. De manière normative les stratégies du technicien et du séducteur seraient transitoires, décrivant une étape vers les stratégies d'entreprise aux modes de différenciation bâtis sur les ressources de la firme. C'est par exemple le cas de l'artisan, traiteur en plats cuisinés qui décide de passer à la vitesse supérieure et constitue une véritable unité de production de plats cuisinés avec une marque à son nom, déposée par l'entreprise et constituant ainsi les premier actifs détenus par la firme.

En conclusion, un certain nombre d'auteurs et de recherches estiment que les stratégies sectorielles d'entrée des E.N.C. peuvent être décrites au moyen des dimensions comme l'étendue du segment à atteindre, le rythme d'entrée et le mode de différenciation. Ces dimensions nous permettent de tracer à grands traits l'itinéraire stratégique des nouvelles

firmes. Dans la figure précédente, les E.N.C semblent utiliser simultanément plusieurs dimensions, comme si elles appuyaient en même temps sur un ensemble de leviers stratégiques originaux. Il s'agit maintenant d'examiner toutes les combinaisons possibles étudiées par les chercheurs qui fournissent autant de typologies adaptées à la nouvelle entreprise.

§ 2 - Typologies des comportements stratégiques d'entrée des E.N.C.

Les dimensions précédentes ont été combinées par McDougall et Robinson ainsi que Carter et al. pour mener des recherches empiriques quantitatives dont le but était d'appréhender le comportement réel des nouvelles firmes (McDougall et Robinson 1990¹⁴⁸, Carter et al. 1994¹⁴⁹). Pour ce faire ces deux groupes de chercheurs adoptent des postulats originaux (A) et nous proposent des résultats éclairant sous un jour nouveau certaines facettes du concept de stratégie appliqué aux E.N.C. (B).

A) Postulats des recherches de McDougall et Robinson, Carter et al.

Ces deux recherches constituent à notre connaissance la tentative la plus aboutie de classification par analyse typologique des comportements stratégiques des E.N.C. Le point de départ de McDougall et Robinson, Carter et al. est commun : prenant acte des divergences de la littérature sur l'étendue et la nature des choix stratégiques des nouvelles firmes, ils estiment que les stratégies de référence ne sont pas adaptées aux cas des E.N.C. Autrement dit les typologies de Porter, de Miles et Snow ou de Maidique et Patch ne parviennent pas à décrire toute la variété et toute les difficultés des entreprises nouvelles lorsqu'elles souhaitent définir leur stratégie.

Leur argumentation ne semble pas distinguer les raisons générales d'inadéquation et celles appliquées aux cas particuliers des E.N.C - toute typologie

¹⁴⁸McDOUGGALL, P., ROBINSON, R.B. New venture strategies : an empirical identification of eight archetypes of competitive strategies for entry, Strategic management journal, vol. 11, 1990, p.447-467

¹⁴⁹CARTER, N.M., STEARNS, T.M., REYNOLDS, P.D., MILLER, B.A., New venture strategies : theory development with an empirical base, Strategic management journal, vol.15, 1994, p.21-41

présentant en effet des limites propres quel que soit le stade d'évolution de l'entreprise. Ainsi selon nous, ces chercheurs s'appuient sur trois critiques générales à toute opération de classification et deux plus appliquées aux particularités des E.N.C. Tout d'abord, les typologies comme celle de Porter ne seraient pas suffisamment détaillées pour rendre compte de toute la variété des comportements stratégiques - la notion de différenciation, par exemple, représentant un intitulé générique recouvrant de multiples façons de faire. De même, les stratégies génériques formulent le postulat d'un recours principal à un type de comportement, or l'incompatibilité entre stratégies n'est pas prouvée¹⁵⁰ et une firme pourrait envisager de mélanger différents types stratégiques, poursuivant par exemple, une stratégie de domination par les coûts tout en se différenciant sur le service sans que cela soit perçu négativement comme un " enlissement dans la voie médiane " (le mini - cas Informatique Superstore déjà évoqué p.80 est une illustration d'une stratégie fondée sur les coûts et sur le service). Enfin, la troisième objection porte sur le rôle de l'industrie comme variable déterminante certaines stratégies ne seraient-elles pas observables en fonction du secteur ou pour reprendre la question de recherche de McDougall et Robinson, " est - ce que des stratégies différentes existent parmi les E.N.C. d'une même industrie?" (McDougall et Robinson 1990 p.451). Il s'agit en fait de contrôler la variable environnementale et la critique des chercheurs se poursuit sur l'âge de la firme comme autre variable, formulant ainsi deux remarques complémentaires appliquées aux E.N.C. Tout d'abord, les classifications usuelles manquant de finesse, ce phénomène risque d'être plus visible lorsque l'on étudie une population précise ayant un âge déterminé et l'on risque de passer à coté du comportement effectif des nouvelles venues. Deuxièmement, les nouvelles entreprises souffrant d'un " handicap de nouveauté ", développeraient probablement des stratégies adaptatives originales, les mettant à l'abri d'une conduite stéréotypée, car non encore conforme aux normes du secteur. Donc que cela soit par manque de finesse des typologies existantes ou par absence de types stratégiques adaptés, il s'agit bien d'adopter une démarche de recherche exploratoire permettant d'appréhender des éventuelles conduites stratégiques peu ordinaires des E.N.C. Ces deux groupes de chercheurs font d'emblée le choix d'une démarche de type quantitatif

¹⁵⁰Desreumaux 1996a, p.88

inductif dont les apports et les insuffisances dessinent les voies de notre contribution future.

Les deux recherches procèdent toutes deux en deux temps : une analyse factorielle tente d'abord de réduire les différents leviers stratégiques utilisés par les entreprises, en composantes principales; puis comme les entreprises ne se limitent pas à l'utilisation d'une seule dimension, il s'agit d'isoler des groupes d'entreprises qui combinent de la même façon, les différentes composantes. McDougall et Robinson souhaitent contrôler l'effet de l'industrie sur les choix stratégiques et exploitent un questionnaire postal retourné par 247 entreprises de moins de 8 ans dans deux secteurs proches (les télécommunications et l'informatique). Carter et al. pour leur part, étudient les différences entre secteurs et analysent 2275 questionnaires postaux de firmes de moins de 6 ans appartenant à 6 industries très différentes qui se répartissent en amont et en aval de la chaîne de l'offre ou filière ¹⁵¹.

Selon nous, les chercheurs font face avec des succès variés à deux difficultés portant sur le mode d'opérationnalisation du concept de stratégie et sur le mode de recueil de l'information.

Le concept de stratégie se mesure ici par des items portant en majorité sur **des variables marketing** de l'activité¹⁵², McDougall et Robinson incluant néanmoins dans leur questionnaire apparemment plus long¹⁵³, des informations sur la stratégie d'entreprise (plus ou moins grande intégration aval et amont des activités, rythme d'entrée sur le marché et constitution du capital social). Nous verrons que cette conception à dominante marketing de la stratégie se répercute sur la description des

¹⁵¹ Il s'agit de la traduction de la notion de " supply chain " qui commence à la fourniture de matières premières en passant par la production pour aboutir en fin de chaîne à la distribution de détail

¹⁵² Les variables que nous estimons être de nature marketing portent sur le prix, la distribution, le service, les efforts promotionnels ainsi que sur les différentes caractéristiques de la clientèle (le nombre et la fréquence d'achats, nombre de commandes, existence ou non de " gros clients " pour Mc Dougall et Robinson)

¹⁵³ Mc Dougall et Robinson nous fournissent en annexe le questionnaire. Il comporte 26 affirmations et leur contraire sur une échelle d'accord en 7 points.

Carter et al. présentent dans le corps de l'article un tableau de 13 attributs stratégiques et nous disent qu'ils ont été mesurés par une échelle d'accord en 4 points

attributs stratégiques des E.N.C. Une autre différence porte sur la prise en compte des aspects concurrentiels. Carter et al. récoltent des informations sur **les avantages distinctifs de l'offre marketing** (“ prix *plus* bas ”, “ *meilleur* service ”, “ satisfaire ceux qui ne le sont pas ”, “ proposer des biens ou services *différents* ”, “ offrir *plus* de choix ” etc.). Leurs collègues n'ont pas cette approche concurrentielle et s'interrogent uniquement sur les caractéristiques générales de l'offre. En insistant différemment sur les aspects marketing et sur les comparaisons avec les concurrents, nous voyons ici que deux recherches similaires dans leurs objectifs et dans la littérature analysée, appréhendent fort différemment la manière dont les orientations stratégiques se formalisent.

Le mode de recueil d'information privilégié est dans les deux cas, l'interrogation par questionnaire : il est demandé au dirigeant son accord sur des affirmations quant aux méthodes stratégiques qu'il privilégie dans son entreprise. Les auteurs des recherches n'ont pas souhaité recouper ces affirmations avec des observations comme celles obtenues à la lecture de données documentaires¹⁵⁴ en raison de la relative convergence entre les deux types de matériaux dans le cas de firmes existantes (Shortell et Zajac 1990¹⁵⁵). Cette convergence entre les déclarations et les réalisations observées n'est pas évidente selon nous dans le cas des E.N.C. En effet, on peut néanmoins se demander si l'entrepreneur est toujours le mieux placé pour traduire les comportements stratégiques actuels de son entreprise tant il se projette dans l'avenir et dans les opportunités à saisir et tant les stratégies réalisées comportent une part d'émergence qui ne correspond pas toujours aux intentions premières des acteurs (Mintzberg et Waters ¹⁵⁶ 1985). Nous nous interrogeons pour notre contribution future sur **les limites des méthodes fondées uniquement sur le déclaratif** et souhaitons pouvoir recouper celles de l'entrepreneur et des autres acteurs par des observations et une présence prolongée sur les sites d'étude.

¹⁵⁴Il s'agit de documents écrits, sonores ou vidéo produits *par* la firme ou *sur* la firme (tarifs, argumentaires, courriers internes, documents à destination des différentes parties prenantes ou bien articles de journaux, etc...)

¹⁵⁵SHORTELL, S.M. et ZAJAC, E.J., Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity, Academy of management journal, 33, (4), p.817-832

¹⁵⁶MINTZBERG, H., et WATERS, J.A., Of strategies, deliberate and emergent, Strategic management journal, vol. 6, 1985, p.257-272

A ce titre **McDougall et Robinson testent la fidélité de leur outil en interrogeant un autre membre de l'équipe entrepreneuriale**. Ils obtiennent un coefficient de corrélation entre réponses de 0,58, qui peut être qualifié de moyen. Les auteurs mettent en avant les différences de fonctions d'appartenance entre les deux répondants, attestant de l'existence de différences de perception selon les fonctions. Toutefois Boeker dans une recherche sur un plus petit échantillon -51 E.N.C. chez Boeker contre 247 pour McDougall et Robinson- obtient un taux de 0,80 entre les réponses de l'entrepreneur et celle de sociétés d'étude de marché spécialistes du secteur (Boeker 1989¹⁵⁷). Certes, les personnes extérieures répondent peut-être de manière plus objective mais cette convergence se comprend surtout si l'on sait que les questions portaient en fait sur la reconstitution a posteriori des stratégies de démarrage. **Ainsi, particulièrement pour des E.N.C. les convergences d'analyse quant au comportement stratégique adopté ne sont pas évidentes**. Elles seraient néanmoins obtenues plus facilement sur le rappel de comportements passés que sur les déclarations portant sur les comportements actuels - ces dernières présageant plus des comportements futurs de la firme. Ces chercheurs nous mettent en garde : il ne faut pas confondre l'étude des comportements stratégiques effectifs qui s'appréhenderaient par la recherche des déclarations ex post ou par l'observation et l'étude des intentions stratégiques sur la base de déclarations sur le comportement présent, qui elles, présagent plutôt des manières de faire actuelles et futures. En fait, tout se passe comme si la stratégie ex post recueillait l'unanimité tandis que celle du moment présent s'apparente plus à une stratégie intentionnelle dont seule la réalisation pourra mettre d'accord les acteurs.

L'interrogation d'un deuxième répondant n'a pas été choisie par Carter et al. En effet, ces derniers s'assurent de manière différente de la fiabilité des données : ils divisent leur échantillon en deux et obtiennent des alphas de Cronbach acceptables lorsque répétant le test de fidélité sur l'autre moitié. Nous pouvons en conclure que la représentation qui émerge, diffère d'une solution obtenue au hasard (voir tableau suivant sur les méthodologies comparées des deux recherches).

¹⁵⁷BOEKER, W., Strategic change: the effects of founding and history, Academy of management journal, vol.32, n°3, 1989, p.489-515

Tableau 11 : Les recherches de McDougall et Robinson, Carter et al. : comparaison des méthodologies

Auteurs	McDougall et Robinson 1990	Carter et al. 1994
Echantillon	247 entreprises de moins de huit ans 1 industrie	2275 firmes de moins de 6 ans 6 industries
Mode d'administration	Questionnaire postal	Questionnaire postal
Nombre total d'items du questionnaire	26 items	13 items
Technique d'analyse	Analyse en composantes principales et typologie	Analyse en composantes principales et typologie
Nombre de facteurs retenus pour l'analyse en composantes principales et nombre de groupe	9	6
	8	6
% de la variance totale expliquée	Non précisé	72 %
Test de validité et de fidélité	<p>⇒ Questionnaire soumis à experts, sans précision sur leur nombre et leur qualité</p> <p>⇒ Deuxième répondant pour 50 entreprises (coefficient de corrélation de 0,58)</p> <p>⇒ 5 alphas de Cronbach sont compris entre 0,70 et 0,45</p> <p>4 alphas entre 0,3 et 0,15</p>	<p>⇒ Tous les facteurs ont des alphas supérieurs à 0,61 et de 0,58 lorsque l'on répète le test sur l'autre moitié</p>

B) Résultats des recherches

Comme la recherche de McDougall et Robinson porte sur un plus petit échantillon que celle de leurs confrères (247 / 2275), avec un nombre d'items supérieur (26 / 13) capturant davantage de facettes du concept de stratégie, il n'est donc pas étonnant que le nombre de facteurs étudié soit supérieur à celui de la recherche de Carter et al (9 facteurs contre 6). Néanmoins, bien que des alphas autour de 0,6 soient acceptables dans une recherche exploratoire, les indicateurs de fiabilité semblent plus sujets à caution dans le cas de McDougall et Robinson - 4 se situant entre 0,3 et 0,15

(Evrard et al 1993¹⁵⁸ p.282). Ainsi nous nous interrogeons sur la cohérence interne du questionnaire de McDougall et Robinson dont les alphas moyens nous font penser que les items mesurent peut-être des phénomènes différents. Ajoutons à cette limite toujours pour la même recherche, l'absence de mention du total de la variance expliquée par les facteurs, et la fragile convergence de vue entre deux répondants différents pour les choix stratégiques d'une même entreprise, alors nous prenons la mesure de la prudence avec laquelle nous intégrerons les conclusions de McDougall et Robinson. Il reste que ces travaux importants nous permettent de décrire plus en détail les dimensions stratégiques utilisées par les nouvelles firmes et la manière dont les entreprises les combinent pour constituer des typologies spécifiques.

Les analyses factorielles respectives des deux recherches font apparaître avec plus ou moins de clarté les leviers stratégiques utilisés par la jeune entreprise : Carter et al. décrivent des facteurs correspondant à des variables regroupées sous un même thème. Pour exemple, le premier facteur - 27% de la variance globale - intitulé par les auteurs " réactivité au marché ", recouvre les items portant sur la capacité à répondre au marché, la volonté de servir ceux qui ne le sont pas et l'attention portée au marketing. Pour leur part McDougall et Robinson synthétisent difficilement les facteurs sous un même thème, tant les variables présentent trop de différences entre elles en raison, selon nous, d'un questionnaire cherchant à mesurer des notions trop variées. Le tableau ci-après décrit les composantes principales des stratégies déclarées par les E.N.C :

¹⁵⁸EVARD, Y., PRAS, B. et ROUX, E., Market: études et recherches en marketing, Nathan 1993, 629p.

Tableau 12 : Les composantes principales des stratégies des E.N.C. (les facteurs des recherches de McDougall et Robinson, Carter et al.)

McDougall et Robinson 1990	Carter et al. 1994
F1: Accent mis sur la distribution, la promotion et la marque pour atteindre un segment large	F1: Très forte réactivité au marché (27,0)
F2: Offre étendue pour cible large et produit de commodité	F2: Compétence technologique (11,8)
F3: Entrée rapide sur le marché avec appui de capitaux extérieurs	F3: Originalité du produit (9,7)
F4 Coûts bas et prix bas	F4: Localisation attractive (9,0)
F5: Intégration amont et relation à long terme avec les clients	F5: Différenciation par les services (7,7)
F6: Qualité du produit, innovation et service au client	F6 Compétitivité par les prix (7,1)
F7: Intégration aval et produits de base	
F8:- Peu de clients qui commandent beaucoup de produits de pointe	
F9:- Fréquence faible d'achat sur des marchés étendus géographiquement	<i>(Les chiffres correspondent aux pourcentages de la variance expliquée par chaque facteur. Ils ne nous sont pas communiqués dans la recherche de McDougall et Robinson)</i>

Dans les deux cas le premier facteur porte sur les différents leviers marketing (McDougall et Robinson) et sur une véritable “ orientation marché ”¹⁵⁹ annoncée par les dirigeants (Carter et al.). Rappelons que les questions étant très axées sur la stratégie marketing, il n’est donc pas étonnant de retrouver ce thème dans les premiers facteurs. Ainsi, que cela corresponde à un vœux pieux ou bien à une réalité quotidienne, et compte tenu de la coloration marketing du concept de stratégie, un des aspects de **la stratégie mis en avant par les entrepreneurs serait affaire de marketing** et cela quel que soit l’industrie, puisque la recherche de Carter et al. est multisectorielle. Nous voyons aussi les imbrications entre les fonctions de gestion vécues par les

¹⁵⁹ L’orientation marché définit ici la réactivité des dirigeants aux informations produites et disséminées dans l’organisation.

entrepreneurs qui, polyvalents, prennent bien souvent en charge l'ensemble des aspects stratégiques, marketing et commerciaux.

Un deuxième point commun entre ces deux études porte sur **l'attribut stratégique des prix ou des coûts bas qui dans les deux cas est isolé dans un facteur unique** (F4 pour McDougall et Robinson et F6 pour Carter et al.). Enfin **l'aspect technologique** de l'offre est aussi partagé par les deux échantillons et correspond ici également à un attribut particulier (F6 pour McDougall et Robinson et F2 pour Carter et al.).

La localisation est une dimension qui émerge dans la seule recherche de Carter et al. et le rythme d'entrée ainsi que l'étendue de la cible ne ressortent que dans les conceptions de McDougall et Robinson. Ces différences témoignent moins des divergences entre recherches que de la construction de questionnaires peu comparables. Carter et al. estiment que la localisation est un attribut stratégique clé pour les E.N.C., nous serions tentée de les suivre sur ce point si la recherche de McDougall et Robinson présentait la même conclusion et surtout si l'analyse par secteur ne nous montrait que ce sont surtout les détaillants qui adoptent la localisation comme mode de différenciation. L'avancée de ces deux recherches se situent en fait surtout dans la manière de décrire les regroupements d'attributs stratégiques, soit les combinaisons originales de dimensions stratégiques, que les nouvelles firmes effectuent pour former des types stratégiques spécifiques.

Une analyse typologique succède à l'analyse factorielle et vise à grouper les firmes qui utilisent les mêmes combinaisons d'attributs stratégiques. La méthode utilisée (celle de Ward) retient les groupements qui sont les plus distincts et qui maximisent la variance intergroupe. Elle présente toutefois l'inconvénient de regrouper les classes au maximum et de ne pas permettre l'existence de classes plus fines (Evrard et al. 1993 p. 398). Rappelons également que cette recherche est descriptive et ne cherche pas à relier les stratégies utilisées aux performances de l'entreprise. Les typologies des deux recherches sont bien différentes. McDougall et Robinson obtiennent des archétypes peu simples, sur lesquels les objectifs de croissance, le type de produit et les caractéristiques du segment varient. Les combinaisons sont

nombreuses et les comparaisons difficiles - chaque archétype étant difficilement résumable.

Nous voudrions porter notre attention sur la recherche de Carter qui décrit 6 archétypes stratégiques relativement clairs. Les moyennes des attributs de chaque groupe sont centrées et réduites par rapport à la moyenne des attributs de l'ensemble (voir tableau suivant). Par exemple **le premier groupe** ou classe (cluster) intéresse 670 entreprises, les moyennes de tous les attributs sont positives et sont, sauf pour l'attribut service, toutes supérieures à 0,5, ces firmes poursuivent donc l'ensemble des objectifs stratégiques définis par l'analyse factorielle. Ce premier cas de figure est le plus souvent rencontré et correspond à un tiers des firmes (670 sur 2275). **Il décrit une stratégie jouant sur tous les leviers présents. Les chercheurs l'intitulent l'archétype des "super achievers" que nous traduisons librement par la stratégie du "grand jeu"**. Ces stratégies sont, pour les auteurs, une forme de réaction à un "handicap de l'adolescence" qui voudrait que la firme en pleine croissance souhaite, par manque de maturité, appuyer sur toutes les manettes stratégiques à disposition (Brüdel et Schüssler 1990¹⁶⁰). Le tableau suivant permet de se rendre compte de l'importance de chaque dimension.

¹⁶⁰BRUDERL. J. et SCHUSSLER, R., Organizational mortality: the liabilities of newness and adolescence, *Administrative sciences quarterly*, 35, 1990, p.530-547

Tableau 13 : Analyse typologique des stratégies des entreprises nouvellement créées (les moyennes des classes sur 6 attributs stratégiques) (Carter et al. 1994)

	Prix	Localisation	Service	Technologie	Réactivité au marché	Autres différenciation
Classe 1 (n = 670)	0.51	0.91	0.29	0.55	0.73	0.73
Classe 2 (n = 343)	0.13	-0.66	0.13	-0.83	0.24	0.01
Classe 3 (n = 316)	0.02	-0.60	-0.52	-0.86	-1.09	-1.15
Classe 4 (n = 220)	0.17	-0.87	-0.09	0.95	-0.52	-0,62
Classe 5 (n = 416)	0.19	0.96	-0.10	-0.81	-0.50	0.22
Classe 6 (n = 310)	-1.24	0.20	0.44	0.62	0.21	0.34
Moyenne	0.06	0.21	0.07	-0.05	-0.01	0.07

Le type stratégique de la **classe 2** présente une certaine “ réactivité au marché ” et une bonne combinaison entre le “ service ” et le “ prix ”. Carter et al. dénomment ce groupe, les entreprises concurrentielles par le **prix**, “ price competitor ”, même si à la lecture des moyennes, la classe 5, c’est-à-dire les stratégies de niche obtiennent un chiffre supérieur sur cette dimension (0, 19 contre 0, 13). Dans le **troisième groupe**, les firmes ne s’appuient sur aucune dimension stratégique particulière. Leur comportement stratégique est incertain, leur stratégie est perçue comme **équivoque** (“ equivocators ”). Ce comportement “ en creux ” fait penser à celui des entreprises enlisées dans la voie médiane de Porter (“ stuck in the middle ”). Cependant, pour les auteurs, il se situe plutôt à l’opposé des stratégies “ du grand jeu ” et s’expliquerait comme une réponse à “ un handicap de nouveauté ” subi par la firme - par absence de ressources, de structure et de reconnaissance, les E.N.C. ne peuvent pas présenter des stratégies claires et la **phase de gestation se ferait pour certaines en l’absence de stratégies** (Stinchcombe 1965). **Dans le quatrième groupe**, les entreprises se différencient par la **technologie** tout en proposant un prix concurrentiel. Les entrepreneurs déjà salariés dans une entreprise du même secteur constitueraient des candidats tout désignés pour ce type de stratégie (Carter et al). Dans le **cinquième groupe**, le deuxième en importance, **les produits vendus sont moins importants que l’emplacement du lieu de vente**. Ces firmes exploitent une niche de marché (archétype de la “ niche ”), sans que l’on

comprene très bien comment les auteurs passent de la notion de localisation à celle de niche, voulant peut-être à tout prix corroborer leur thèse future du lien entre des stratégies étroites et la place de la firme en fin de filière¹⁶¹, soit dans la distribution de détail, où l'on sait que la localisation est importante. Le glissement opéré serait le suivant: localisation implique activité en fin de filière qui entraîne stratégies de niche. Ces stratégies appuyant sur la localisation et intitulées stratégie de niche possèdent une faible réactivité au marché et supportent difficilement toute modification de la demande une fois le site choisi. Cet état de fait atteste de l'existence de coûts irrécupérables inhérents à l'accent mis sur la localisation (" sunk cost "). **Le dernier groupe** combine service et technologie avec une faible attention au prix. La qualité de l'offre et du service proposés est primordiale (**archétype " qualité "**). Pour les chercheurs ce type de comportements appartient par exemple aux firmes mettant en valeur leur logistique en flux tendus leur permettant une livraison juste à temps des produits. Le tableau suivant présente les différents archétypes stratégiques utilisés dans les deux recherches. Les commentaires sur les classifications de McDougall et Robinson sont moins aisés tant le nombre d'attributs stratégiques utilisés simultanément par les groupes est important. Cette présentation traduit pour ces derniers une variété de comportements stratégiques au sein d'une même industrie et une difficulté à résumer cette variété en archétypes clairs.

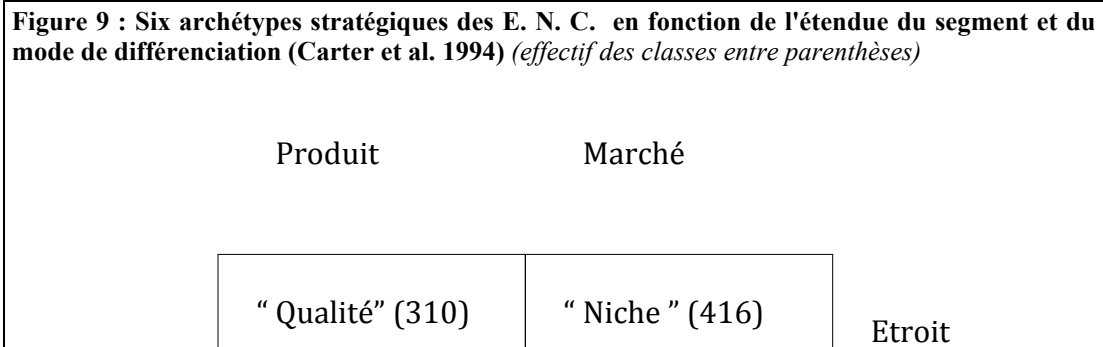
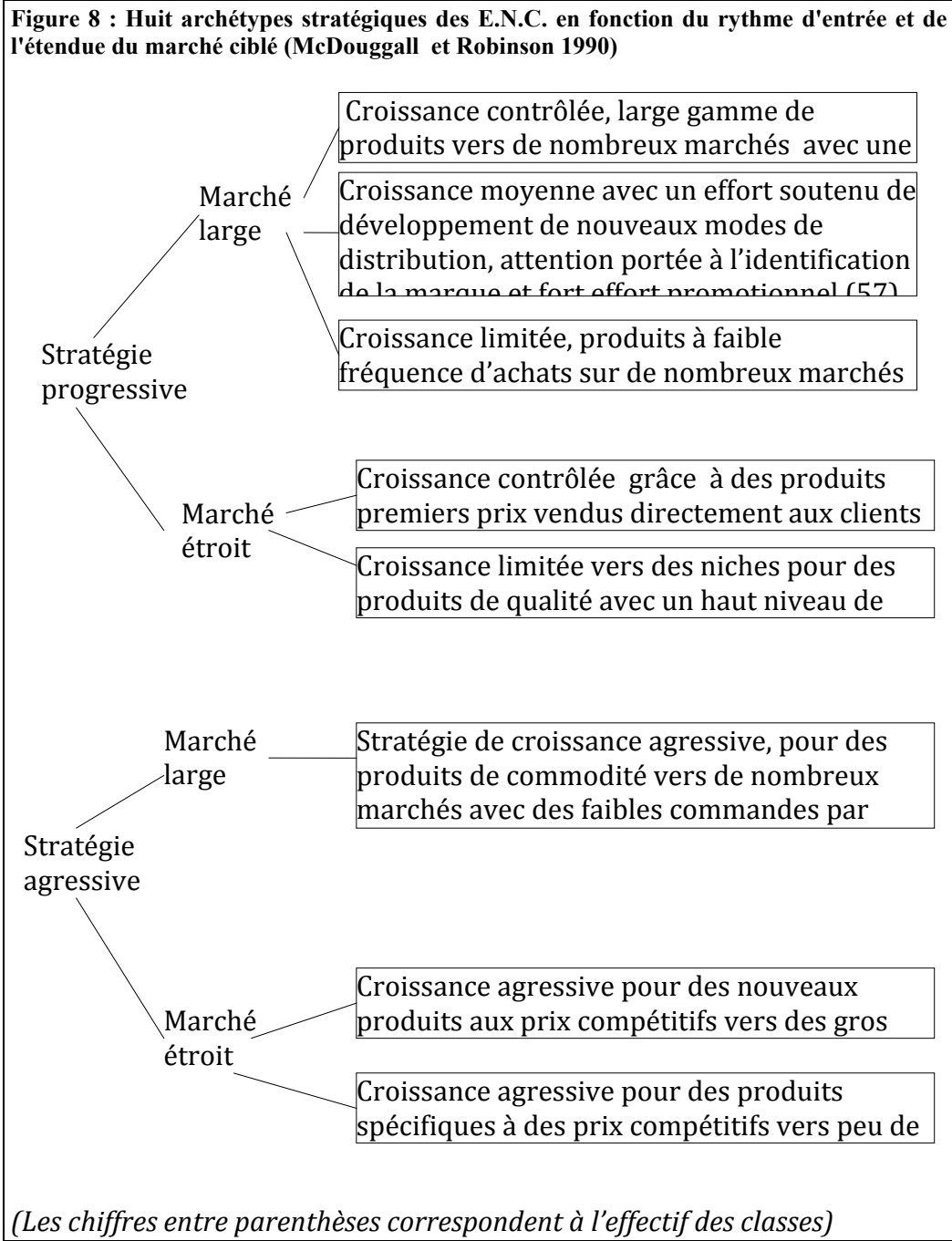
¹⁶¹ STEARNS, T.M., CARTER, N.M., REYNOLDS, P.D. et WILLIAMS, M.L., New firme survival: industry, strategy, and location, Journal of business venturing, 10, 1995, p.23-42

Tableau 14 : Les archétypes stratégiques des entreprises nouvellement créées : comparaison des recherches de McDougall et Robinson (1990) et de Carter et al. (1994)

McDougall et Robinson (1990)	Carter et al. (1994)
Groupe 1: Stratégie de croissance agressive, pour des produits de commodité vers de nombreux marchés avec des faibles commandes par clients	Groupe 1: “ grand jeu ” L’accent est mis sur tous les attributs
Groupe 2: Croissance agressive pour des nouveaux produits aux prix compétitifs vers des gros clients	Groupe 2: “ prix ” Stratégie jouant sur les prix et sur la réactivité de l’entreprise au marché
Groupe 3: croissance agressive pour des produits spécifiques à des prix compétitifs vers peu de gros clients	Groupe 3: “ équivoque ” Stratégie qui ne met l’accent sur aucun aspect particulier
Groupe 4: Croissance contrôlée, large gamme de produits vers de nombreux marchés avec une intégration en amont	Groupe 4 : “ technologie ” L’entreprise se différencie par l’aspect technique de son offre
Groupe 5: Croissance contrôlée grâce à des produits premiers prix vendus directement aux clients	Groupe 5: “ niche ” L’accent est mis sur la localisation de l’offre et son caractère distinctif
Groupe 6: Croissance moyenne avec un effort soutenu de développement de nouveau mode de distribution et attention portée à l’identification de la marque et fort effort promotionnel	Groupe 6: “ qualité ” Utilisation de plusieurs leviers stratégiques comme la technologie et le service avec une faible attention au prix
Groupe 7: Croissance limitée vers des petites niches pour des produits de qualité avec un haut niveau de service clientèle	
Groupe 8: Croissance limitée, produit à faible fréquence d’achats à de nombreux marchés avec une intégration en aval	

Malgré les précautions d’analyse que nous conservons eu égard aux difficultés d’appréhension du concept de stratégie, les enseignements de ces recherches se situent à deux niveaux. Tout d’abord il s’agit de **classer les archétypes stratégiques en fonction des dimensions stratégiques vues dans la section précédente validant ainsi plus ou moins leur pertinence**. McDougall et Robinson identifient les groupes ayant des rythmes d’entrée similaires sur le marché (stratégie agressive / progressive)

et des étendues de segments visés identiques (stratégie étroite / large), tandis que Carter et al. présentent les types stratégiques en fonction du mode de différenciation produit ou marketing et du nombre de segments atteints (voir figures pages suivantes).



La répartition équilibrée des différents groupes sur les dimensions valident leur pertinence. Autrement dit les trois dimensions stratégiques précédentes seraient adaptées à la description du comportement des E.N.C. (étendue du segment, rythme d'entrée et différenciation produit/ marketing). Il n'est toutefois pas fait mention du mode de différenciation sur les ressources de l'entrepreneur versus les ressources de l'organisation. **Cette problématique ne semble pas intéresser les chercheurs nord américains alors que la dialogique entrepreneur/ entreprise nouvelle, sous-jacente à la distinction entre les actifs de l'entreprise et de l'entrepreneur, est au coeur des travaux de recherches français en entrepreneuriat** (Bruyat 1993).

Le deuxième commentaire que l'on puisse faire sur ces typologies concerne plus particulièrement la recherche de Carter et al. En effet, en identifiant des stratégies du "grand jeu" et des stratégies "équivoques", cette recherche met l'accent sur une particularité des entreprises nouvelles. Nous découvrons ainsi que certaines nouvelles entreprises n'adopteraient pas toujours des stratégies claires à leur démarrage et qu'elles pourraient par la suite, vouloir jouer sur tous les leviers stratégiques à leur disposition. Autrement dit, après un démarrage attentiste explicable par leur situation de nouvel entrant, les firmes vivent une crise d'adolescence où "leur personnalité stratégique" s'affirme avec difficulté. Elles veulent être "tout pour tout le monde" selon les mots de Carter et al. et n'arrivent pas à se décider sur un positionnement stratégique, de peur peut-être de se priver de portions de clientèle. Si l'on arrive à montrer que les entreprises existantes possèdent en moindre mesure ces comportements, alors nous aurions défini une originalité des E.N.C. Pourtant cette direction trop précise nous semble négliger les problèmes méthodologiques posés par le choix d'une démarche quantitative. En effet, l'archétype stratégique du "grand jeu" et celui "stratégies équivoques" traduisent en fait une perception monotone de la stratégie : tous les moyens et aucun se rejoindraient-ils dans une même interprétation de la stratégie? Dans cette approche on pourrait expliquer ce résultat en partie par la difficile opérationnalisation du concept - la stratégie au regard du questionnaire signifiant tout ou rien pour les dirigeants. Selon nous, ce résultat montre les insuffisances d'une recherche quantitative sur les E.N.C. puisque 43 % (315 + 670 / 2275) des firmes étudiés par

Carter et al. déclarent adopter un comportement stratégique “ du tout ou rien ”, ces chercheurs ne nous fournissant pas les clés de compréhension de ce comportement.

Pourtant nous pourrions avancer **une autre thèse** selon laquelle les nouvelles firmes n’adopteraient pas encore les normes et habitudes de comportement stratégique des entreprises présentes sur le secteur. **Elles échapperaient provisoirement à une forme d’influence sociale bien connue des psychologues sociaux à savoir le conformisme.** La conformité [stratégique] pourrait être définie comme “ la modification d’un comportement par laquelle l’individu [ou la firme] répond aux pressions d’un groupe [le secteur d’activité] en cherchant à se mettre en accord par l’adoption de normes qui lui sont proposées ou imposées ” (Fischer 1987¹⁶² p.67). **L’existence possible d’une autre explication d’ordre psychologique et social nous pousse à proposer notre propre exploration.**

En conclusion de ce deuxième chapitre, les stratégies d’entrée des nouvelles entreprises apparaissent plus variées que l’analogie avec le comportement des petites entreprises ne le laissait paraître. Remarquons particulièrement qu’une stratégie agressive ciblant un segment large de marché situe la nouvelle firme dans une problématique de future grande entreprise, souhaitant bénéficier dès le démarrage d’économies d’échelle et de champ. Pourtant les E.N.C. n’échappent pas au débat volontarisme / déterminisme qui traverse les sciences de gestion (Desreumaux 1992, 1996) : des options stratégiques restreintes témoignent d’une faible marge de manoeuvre et d’un poids de l’environnement et des structures tandis que la possibilité de recours à toute la palette des choix stratégiques sont la marque de choix volontaires. Nous avons repéré trois dimensions stratégiques résumant le comportement des nouvelles firmes (étendue du segment, rythme d’entrée et mode de différenciation). Les recherches de McDougall et Robinson ainsi que celle de Carter et al. confirment la pertinence de ces dimensions et nous offrent deux typologies adaptées.

Toutefois, les recherches sur la stratégie des E.N.C. laissent percevoir des zones d’ombre qui mériteraient que l’on se penche sur le sujet, peut-être d’une autre manière. Trois sortes d’indices nous guident dans cette conclusion. **Tout**

¹⁶²FISCHER, G., N., Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale, Dunod 1987 208p.

d'abord, la recherche de McDougall et Robinson révèle une faible convergence des réponses des deux membres d'une même équipe entrepreneuriale quant à la stratégie adoptée. Deuxièmement, Carter et al. mettent au jour des archétypes de comportement reflétant des stratégies peu claires voire inexistantes (type "équivoque" et de "grand jeu"). Enfin ces recherches négligent le rôle des ressources de l'entrepreneur comme voie de différenciation et plus généralement portent peu d'intérêt aux variables psychologiques en entrepreneuriat à l'opposé d'un courant français récent (Bruyat 1993, La Ville 1996, Verstraete 1997). Ces trois remarques ainsi que la volonté de nous inscrire dans la lignée des recherches françaises, nous amènent à porter un regard complémentaire sur les stratégies d'entrée des E.N.C et à engager notre propre travail d'exploration.

Chapitre 3: De la stratégie d'entrée de l'entrepreneur à la stratégie d'entrée de l'entreprise : une étude exploratoire

Guidée par la question du passage de l'individuel au collectif nous nous demandons si les stratégies d'entreprise des E.N.C. ne seraient pas encore affirmées en raison de la prééminence de stratégies personnelles des entrepreneurs. Cette interrogation sur la cohabitation et l'éventuel passage entre des stratégies d'individus et des stratégies partagées par les différents participants au phénomène de création ou "stratégie d'entreprise", est apparue au cours des confrontations avec le terrain de recherche. Cette question s'inscrit dans un cadre de recherche (section 1) avec la collecte des unités d'analyse décrivant la manière dont l'étude a été conduite (section 2). L'interprétation, présentée à part, traduit les constructions particulières du chercheur, issues des interactions uniques avec le terrain, dans le cadre d'un projet constructiviste de la recherche (section 3).

Section 1 - Elaboration du cadre de recherche exploratoire

Le canevas, design ou cadre de la recherche décrit l'architecture générale et la trame de travail à effectuer. Son but est d'articuler l'objet d'intérêt du chercheur, la littérature exploitée et son propre projet d'étude sur le terrain. Ce cadre comprend la problématique (§1), porte d'entrée maintes fois remaniée, les questions de recherche (§2), traduction concrète du projet, et leurs mises en oeuvre donnant au chercheur le choix des moyens (§3).

§ 1 - Problématique

“ La problématique, c'est l'ensemble construit, autour d'une question principale, des hypothèses de recherche et des lignes d'analyse qui permettront de traiter le sujet choisi ”. (Beaud 1993¹⁶³, p.31). C'est aussi “ la perspective théorique qu'on décide d'adopter pour traiter le problème posé ” (Quivy et Van Campenhoudt 1995¹⁶⁴, p.85). L'aspect construit de la problématique a été particulièrement important dans notre cas (A) et l'approche théorique privilégiée se situe dans le droit fil du travail théorique de Bruyat (B).

A - La question de l'existence des stratégies d'entreprise pour les E.N.C.: une problématique construite...

De la question de départ à la problématique finale rédigée à l'issu du terrain, notre manière d'envisager le sujet a évolué. Cette évolution s'est construite socialement au contact des différents acteurs de la recherche (a) mais aussi individuellement (b), grâce à une maturation intellectuelle, fruit de la fréquentation d'auteurs qui proposent des “ outils idéels ” permettant de se représenter le problème.

¹⁶³BEAUD, M., L'art de la thèse édition la découverte, 1993, 153p.

¹⁶⁴QUIVY, R. et Van CAMPENHOUDT, L., Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, 2eme édition 1995, 288p.

a) La problématique : un construit social

La question de départ portait sur l'impuissance supposée des manuels de stratégie et de marketing à aider les créateurs d'entreprise dans leur définition de domaines d'activités et des marchés. Ces ouvrages proposeraient des outils et méthodes peu adaptés à une organisation émergente (Katz 1993¹⁶⁵), Les modalités d'échange des nouvelles entreprises reposeraient davantage sur le " paradigme de la relation " (clients connus et travaillés de manière individuelle) que sur le " paradigme de la transaction " (consommateurs anonymes auxquels on s'adresse de manière identique, par segments de clientèle). Cette interrogation repose sur une demande formulée par des formateurs à la création d'entreprise qui se sentent démunis en outils pédagogiques adaptés¹⁶⁶. Elle émane également de certains créateurs d'entreprise, lorsqu'ils avancent l'inutilité de toute stratégie a priori, et le peu de pertinence des études de marché que l'on a pu établir dans leur cas particulier.

Cette question de départ s'est transformée en question de travail pour aboutir à la problématique initiale. Pour mesurer la validité du présupposé qu'elle impliquait, nous avons consulté la littérature stratégique et marketing appliquée aux processus de création d'entreprise. Suite à ces lectures, une première problématique a émergé sur la manière dont le créateur transforme une idée d'affaire potentielle en une réelle opportunité, avec étude à chaque stade des apports et limites des méthodes stratégiques et marketing. La littérature sur le sujet, en provenance de consultants et d'enseignants s'est révélée, lors de lectures approfondies, plus normative que les canons académiques de la recherche ne l'admettent (Christensen et al 1994¹⁶⁷, Long et McMullan 1984¹⁶⁸).

¹⁶⁵KATZ, J.A., The dynamics of organizational emergence: a contemporary group formation perspective, Entrepreneurship theory and practice, winter 1993, p.97-101

¹⁶⁶Le premier Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille, 15-16 novembre 1999, a pour thème " Entrepreneuriat et enseignement : rôles des institutions de formation, programmes, méthodes et outils ".

¹⁶⁷CHISTENSEN, P.S.; MADSEN, O.O.et PETERSON, R., Conceptualizing entrepreneurial opportunity, in Marketing and entrepreneurship, sous la direction de G. Hills, Quorum Books, 1994, 61-75

¹⁶⁸LONG, W., McMULLAN, W.N. , Mapping the new venture opportunity identification process. Frontiers of entrepreneurship research, proceedings of the Babson college conference on entrepreneurship 1984, p.567-591

Puis une confrontation entre thésards et enseignants lors d'un tutorat collectif a constitué un moment fort. Elle a permis de réaliser que les difficultés d'application des méthodes de gestion n'étaient peut-être pas le fait de ces méthodes, mais bien plutôt de la situation contradictoire dans laquelle se trouve l'entrepreneur. En effet, celui-ci vivrait, à la différence du manager, une contradiction entre la mise en place de systèmes et de structures propres à la vie organisationnelle et la recherche continue d'innovation, marque d'un esprit d'entreprise. D'une question initiale sur les difficultés d'application des méthodes de gestion, nous avons abouti à une deuxième problématique sur les modes de conciliation entre les exigences d'innovation et de gestion de la nouveauté, et les mises en place de méthodes et processus de gestion visant à assurer une certaine stabilité et continuité à la nouvelle organisation. Les créateurs d'entreprise rencontrés afin d'obtenir leur accord pour les suivre dans le processus de création et différents experts, directeurs de pépinières et d'incubateurs d'entreprises nouvelles, ont semblé se reconnaître dans cette deuxième problématique, assurant une certaine "représentativité sociale" à l'objet de la recherche (Wacheux 1996¹⁶⁹, p.28). La formulation des problématiques successives devient une forme de construction sociale, première pierre d'une recherche en interaction avec le contexte dans lequel elle se tient.

b) La problématique : un construit individuel

La construction de la problématique est aussi affaire d'aller et retour du chercheur entre théorie et pratique, dans le but d'aboutir à "une question liant, articulant et interrogeant des objets théoriques, méthodologiques et empiriques" (Thiétart et al. 1999 ¹⁷⁰p.37). A mesure des salves de lecture, complétées par des premiers entretiens, les différents points de vue théoriques possibles apparaissent. "Le premier temps de la problématisation consiste à faire le point des différentes problématiques possibles, à éluder leurs présupposés, à les comparer et à réfléchir à leurs implications méthodologiques....dans un deuxième temps, on peut choisir et construire sa propre problématique" (Quivy et Van Campenhout 1995, p. 86). Ainsi

¹⁶⁹WACHEUX, F., Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica 1996 290p.

¹⁷⁰ THIETART, R.A. (sous la coordination de), Méthodes de recherche en management, Dunod, 1999, 535p.

tout d'abord, à la suite des travaux de V. I. de La Ville¹⁷¹, les concepts d'apprentissage organisationnel et d'émergence comportementale de la firme sont apparus comme pertinents et l'on a pu penser que les systèmes de gestion et les compétences organisationnelles s'accroissent progressivement et collectivement en échappant au contrôle de l'entrepreneur. Il nous a semblé cependant que cette conception suppose a priori l'organisation existante et minimise l'aspect fortement intentionnel du mode entrepreneurial de formation de la stratégie, comme décrit par Mintzberg et Waters¹⁷². Pour ces raisons, notre attention s'est portée sur une autre conception théorique, pouvant être qualifiée de cognitive dans la mesure où elle s'intéresse aux connaissances et à la manière dont elles se structurent. **Cette approche postule que les décideurs possèdent de "bonnes raisons" pour ne pas agir conformément à un comportement validé ou accepté par une majorité.** Les entrepreneurs endossent des croyances quant aux stratégies et aux démarches efficaces (Laroche et Nioche 1994¹⁷³). Certaines cognitions sont constituées de croyances pouvant s'avérer vraies ou fausses, c'est-à-dire validées ou invalidées en ayant recours à la logique, la statistique, l'expérimentation ou les applications de modèles théoriques (Boudon et al. 1997¹⁷⁴). Elles s'opposent aux croyances évaluatives du type "j'aime / je n'aime pas" ou normative du style " je crois qu'il est bien de...". Notre intérêt s'est dirigé principalement vers le premier type de croyances, car elles permettent des comparaisons entre le raisonnement stratégique effectif des entrepreneurs et la démarche valide, issue d'un processus rationnel idéal. Cette mise côte à côte des cheminements stratégiques réels et théoriques vise, non pas à porter le discrédit sur un des types de raisonnement, mais bien plutôt à comprendre les pratiques effectives, qui demeurent trop variées pour ne pas chercher à les comparer aux modèles stratégiques, références communes des différents formateurs.

¹⁷¹LA VILLE (de), V.I., Apprentissages collectifs et structuration de la stratégie dans la jeune entreprise de haute technologie : étude de cas et éléments de modélisation procédurale, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion de l'université de Lyon III, juillet 1996, 425p

¹⁷² MINTZBERG, H. et WATERS, J., Tracking strategy in an entrepreneurial firm, Academy of management journal, vol.35, n°3, 1982, p.465-499

¹⁷³LAROCHE H. et NIOCHE, J.P. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, Revue française de gestion, juin-juillet-août 1994 p.64-78

¹⁷⁴BOUDON, R., BOUVIER, A. et CHAZEL, F., Cognitions et sciences sociales, P.U.F. sociologies 1997, 281p.

Encadré 17 : Evolution de notre problématique

	Facteurs d'évolution	Libellé de la question
Question de départ	Demande de formateurs	Pourquoi les manuels de marketing et de stratégie n'aident pas les entrepreneurs dans la définition de leur marché et de leur domaine d'activité?
Problématique I	Débroussaillage de la littérature	Comment les entrepreneurs passent-ils d'une idée à une opportunité d'affaire, entendue comme un état futur générateur de profit et quelle est l'application des méthodes stratégiques à chaque stade?
Problématique II	Tutorat collectif et rencontre avec des experts	Comment l'entrepreneur concilie-t-il les exigences d'innovation et de changement, propres à toute situation entrepreneuriale, avec la mise en place de systèmes et de structures de gestion, condition d'une certaine stabilité organisationnelle?
Problématique III (finalement retenue)	Recensement et choix d'une approche théorique éclairante	Il s'agit de comparer les pratiques effectives des décideurs et celles préconisées par le modèle rationnel, en se demandant pour quelles raisons les entrepreneurs adoptent ou pas les croyances conformes au modèle rationnel

B - ... dans la lignée des travaux de Bruyat

En dépit des évolutions précédentes, la question initiale se situe dans la droite ligne des contributions théoriques de Bruyat au champ de l'entrepreneuriat. Il définit le processus de création d'entreprise comme porteur d'une " dialogique entrepreneur/ entreprise nouvelle " (a). On peut également envisager l'existence d'une " dialogique stratégie personnelle de l'entrepreneur/ stratégie d'entreprise " (b), expliquant pour partie les écarts entre une démarche stratégique rationnelle, préconisée dans les manuels et une démarche stratégique effective, quelquefois différente.

a) La notion de dialogique entrepreneur/ entreprise nouvelle

“ L’entrepreneur ne peut se définir qu’en référence à un objet, la création de valeur, objet dont il fait partie, dont il est lui même la source ou le créateur et dont il est le résultat. Nous avons affaire à une dialogique sujet/ objet qui résiste à toute tentative de logique disjonctive dans la mesure où l’une ne peut exister sans l’autre... **Le terme de dialogique, forgé par E. Morin, signifie que deux ou plusieurs logiques différentes sont liées en une unité, de façon complémentaire, concurrente et antagoniste, sans que la dualité ne se perde dans l’unité** ” (Bruyat 1993¹⁷⁵, p.56). Dans un article postérieur, ce même auteur précise : “ comprendre un processus de création d’entreprise conduit nécessairement à devoir prendre en compte deux logiques, celle de la création d’une entreprise particulière mais aussi, et cela est fréquemment négligé par les partenaires du créateur et, paradoxalement, par les chercheurs du domaine de l’entrepreneuriat, celle de l’acteur qui a un projet (plus ou moins précis) concernant sa position personnelle vis-à-vis de l’entreprise créée (il a un projet de vie)... Le projet est donc double... La création d’une entreprise est un projet au service d’un autre projet ” (Bruyat 1994¹⁷⁶, p.92).

Deux remarques semblent nécessaires. Tout d’abord, il s’agit de relever la tentation anthropomorphique - le projet d’entreprise serait doté d’une logique propre et la nouvelle entreprise devient une organisation pensante, dont les modes de raisonnement s’opposeraient, dans certains cas, aux convictions individuelles de l’entrepreneur. Cette dérive doit être relativisée en considérant la notion de projet d’entreprise comme une “ anticipation à caractère opératoire, de type flou partiellement déterminé d’un futur désiré ” qui serait partagée par les différents acteurs du processus

¹⁷⁵BRUYAT, C., Création d’entreprise : contributions épistémologiques et modélisation. Thèse pour le Doctorat es sciences de gestion, Université P. Mendès-France (Grenoble II), 20 octobre 1993, 424p

¹⁷⁶BRUYAT, C., Contributions épistémologiques au domaine de l’entrepreneuriat, Revue française de gestion, novembre décembre 1994, p.87-99

entrepreneurial (Bréchet 1996¹⁷⁷, p.89). Les logiques de l'entrepreneur peuvent s'opposer à celles des autres acteurs nourrissant autant de "contre-projets" qu'il y a d'intérêts divergents (Bréchet 1994¹⁷⁸, p.12). Autrement dit, **un projet d'entreprise se définit à partir du moment où différents acteurs partagent des croyances communes quant à l'avenir de l'entreprise. Elles peuvent être plus ou moins cohérentes avec la vision que l'entrepreneur se fait de son propre avenir et l'on oppose la logique du projet (logique partagée) à des logiques individuelles (propres aux acteurs).** Deuxièmement, Bruyat estime que la prise en compte des logiques de l'individu est paradoxalement négligée par les chercheurs. Si l'on attend avant tout d'un processus de création d'entreprise qu'il aboutisse à la création d'une entreprise plus qu'il ne favorise l'accomplissement personnel de l'entrepreneur, alors le paradoxe s'affaiblit et l'on comprend le relatif désintérêt des gestionnaires pour les projets de vie des acteurs. En fait, les chercheurs en organisation d'inspiration sociologique, refusent un "psychologisme réductionniste" qui définirait la firme par ses membres, pour lui préférer une vision holiste d'un groupe social qualifié d'entreprise (Bernoux 1995¹⁷⁹, p.100). Sans réduire l'entreprise nouvelle à ses acteurs, nous proposons d'étudier les logiques des individus dans les relations entretenues avec le projet commun et donc, avec Bréchet, le passage "du projet d'entreprendre au projet d'entreprise".

b) La notion de dialogique stratégie personnelle de l'entrepreneur/ stratégie d'entreprise

Si l'on accepte une coexistence plus ou moins pacifique entre logiques d'individu et d'entreprise, il semble naturel d'envisager également les complémentarités et oppositions entre les stratégies personnelles des individus et celles de l'entreprise. Ainsi, si **la stratégie est considérée comme un ensemble d'actions coordonnées en vue d'atteindre un objectif**, l'entrepreneur posséderait, comme tout un chacun, des stratégies personnelles plus ou moins explicites. La volonté de travailler de manière

¹⁷⁷BRECHET, J.P., Gestion stratégique: le développement du projet d'entreprendre, édition Eska, 1996, 360p.

¹⁷⁸BRECHET, J.P., Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise, Revue française de gestion, Juin-juillet-août 1994, p.5-14

¹⁷⁹BERNOUX, P. La sociologie des entreprises, Points Seuil, 1995, p.396p.

indépendante, de créer son emploi ou de commercialiser en son nom propre une innovation constituent autant de motivations qui deviennent pour certains, des objectifs satisfaits par l'action de créer une entreprise. De même, si le critère d'allocation de ressources permet de distinguer ce qui est stratégique de ce qui ne l'est pas - " une stratégie devant pouvoir se décliner en chiffres¹⁸⁰ " - l'entrepreneur peut, s'il le souhaite, quantifier les moyens financiers (apport initial), humains (investissement en temps et comparaison avec les gains espérés d'un autre statut comme celui de salarié) et matériels (apports en nature). L'existence de dialogiques stratégiques entre l'entrepreneur et l'entreprise créée, expliquerait peut être une partie des écarts entre le modèle de décision rationnel et les pratiques effectives car les intérêts de l'entrepreneur ne vont pas toujours dans le sens de ceux de l'entreprise.

Notre problématique finale tire bénéfice de ce nouvel éclairage. Deux questions de travail se dégagent (les questions de travail guident les lectures et les premiers contacts avec le terrain). Une première interrogation applique la notion de dialogique au concept de stratégie dans sa dimension individuelle et collective et fait l'objet d'une exploration empirique. La deuxième, reconnaissant depuis Simon que l'on peut décrire les écarts entre le comportement rationnel et celui effectif, explore cette littérature sur les facteurs cognitifs en l'adaptant au processus de décision stratégique de l'entrepreneur. Cette problématique issue de l'exploration empirique conduit le travail de terrain mais aussi le travail conceptuel effectué dans le chapitre 4, ce qui nous amène à annoncer ce chapitre, alors que nous avons déjà entamé le précédent. Cette manière de faire s'explique par la division artificielle entre l'exploration théorique et empirique que nous opérons pour les besoins de l'exposé, et qui n'a pas eu lieu dans le déroulement effectif de la recherche dans laquelle nous combinons lectures et contacts avec le terrain.

¹⁸⁰RAMANANTSOA, B., Stratégie, in Encyclopédie de gestion, Economica, sous la direction de P. Joffre et Y. Simon, 1997, p.3026 - 3042

Encadré 18 : De la problématique aux questions de travail

Problématique	Question de travail
<p>Quelles sont, au sein des E.N.C., les sources d'écart entre les pratiques stratégiques effectives et celles recommandées par les approches normatives et rationnelles?</p>	<p><u>Question de travail 1 :</u> En suivant la conception de Bruyat sur les dialogiques entre créateur et projet, n'y aurait-il pas également dialogiques entre les stratégies des individus et celles de la nouvelle entreprise expliquant pour partie les écarts entre les approches normatives et celles effectives?</p> <p>⇒ exploration empirique (chapitre 3)</p> <p><u>Question de travail 2 :</u> Une autre explication serait également à chercher dans les aménagements théoriques que les approches rationnelles ont subi depuis Simon et qui nous obligent à décrire l'ensemble des facteurs cognitifs pouvant avoir une influence sur la prise de décision stratégique.</p> <p>⇒ exploration théorique (chapitre 4)</p>

§ 2 - Questions de recherche

La première question de travail sur les liens entre les stratégies de l'entrepreneur et celles de l'entreprise conduit à deux questions de recherche. L'une relativement explicite porte sur la coexistence entre les deux types de stratégie (A) et l'autre

comporte une part d'implicite en présupposant une évolution d'une stratégie d'individu à une stratégie d'entreprise (B).

A - Stratégie d'entrepreneur et stratégie d'entreprise : l'explicite...

La formulation de question de recherche exige l'ébauche d'un cadre conceptuel (a) qui évite quelques fausses surprises (b).

a) Un cadre conceptuel préliminaire

“ Un cadre conceptuel décrit sous une forme graphique ou narrative les principales dimensions à étudier, facteurs-clés ou variables-clés, et les relations présumées entre elles ” (Huberman et Miles 1991¹⁸¹, p.19). En entrepreneuriat deux cadres d'analyse prévalent. Le premier, proposé par W.B. Gartner, décrit quatre groupes de variables : les caractéristiques de l'individu qui démarre la nouvelle entreprise, le type d'organisation qu'il crée, l'environnement entourant la nouvelle firme et les processus par lesquels la nouvelle firme démarre (Gartner 1985¹⁸²). Le deuxième de A.C. Cooper, repris par B. Saporta, sophistique le “ framework ” précédent en proposant des liens entre groupes de variables et ajoute la performance comme résultat final (Cooper 1993¹⁸³, Saporta 1994¹⁸⁴)

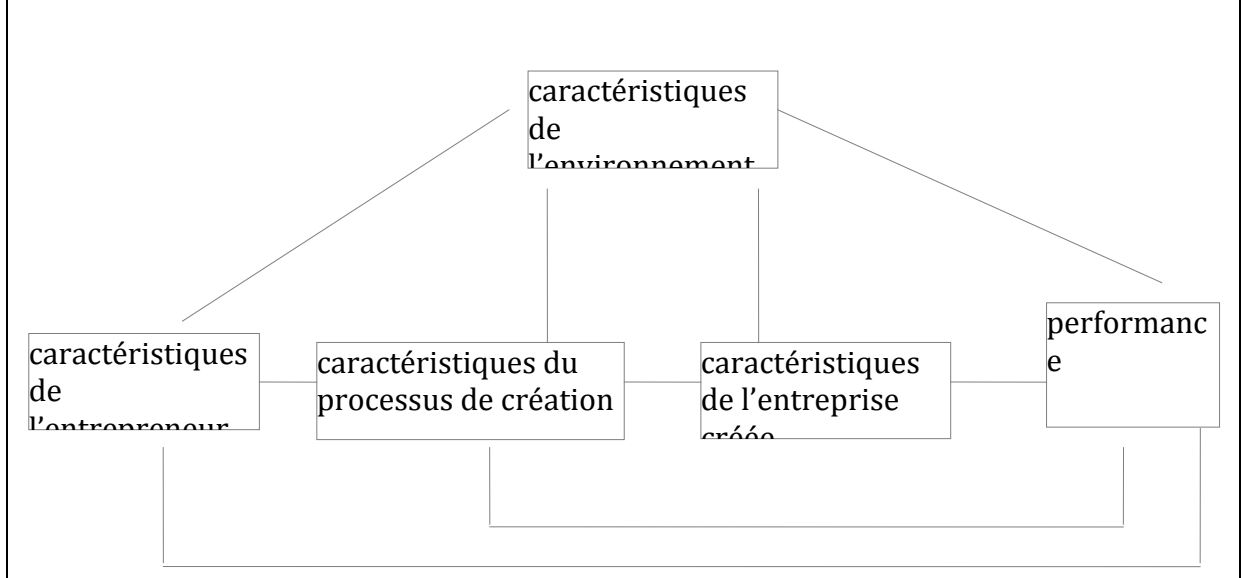
¹⁸¹HUBERMAN, A.M. et MILES, M.B., Analyse des données qualitatives, De Boeck méthodologie de la recherche, 1991, 480p

¹⁸²GARTNER, W.B., A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, Academy of management review, vol.10, n°4, 1985, p.696-706

¹⁸³COOPER, A.C., Challenges in predicting new firm performance, Journal of business venturing, 8, (1), 1993, p.241-253

¹⁸⁴SAPORTA, B. La création d'entreprise: enjeux et perspectives, Revue française de gestion, novembre décembre 1994, p.74-86

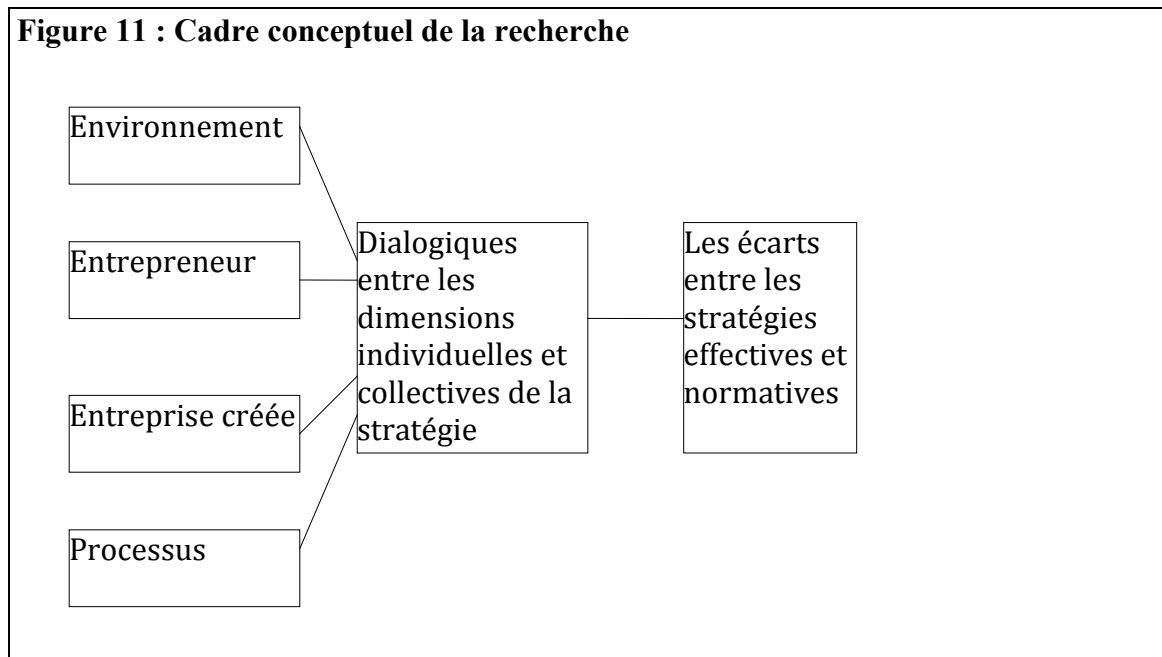
Figure 10 : Le cadre conceptuel de Cooper et al. 1993 (Saporta 1994)



Au vu de la littérature sur la question des stratégies d'entrée des E.N.C. présentée dans le chapitre précédent, les variables environnement, entrepreneur, processus et entreprise créée peuvent être adaptées à notre sujet. Sans prétendre à l'exhaustivité, le détail des variables agit comme un guide, cadrant l'exploration empirique. La variable dépendante devient, dans notre cas, celle mesurant les écarts entre les pratiques effectives et les normes stratégiques souhaitées et conseillées par les gestionnaires dont nous acceptons l'existence comme un postulat de départ¹⁸⁵. Enfin, A.C. Cooper recommandant d'étudier les "interrelations entre variables comme variable modératrice", nous définissons les éventuelles relations entre stratégies individuelles et stratégies collectives, comme modérant la relation entre les facteurs dépendants et ceux indépendants (Cooper 1993, p.243).

¹⁸⁵Bien que le paradigme stratégique soit en cours de constitution, nous pouvons admettre que les modèles LCAG de l'école d'Harvard, l'approche d'Ansoff et celle de Porter forment le "noyau dur" au sens de Lakatos, soit des hypothèses de base sous-tendant le programme de recherche en stratégie. Ces théories, proches des modèles de résolution de problèmes (identification du problème, inventaire des solutions et choix d'une solution pour atteindre les objectifs) reposent sur la rationalité des acteurs et le suivi de raisonnements conformes à la logique. Notre objectif n'est pas ici de discuter ces théories mais d'accepter qu'elles constituent une forme de norme de référence des différents conseillers et partenaires à la création d'entreprise.

Figure 11 : Cadre conceptuel de la recherche



b) Des questions de recherche délimitées pour éviter les fausses surprises

Construire des questions de recherche dans le cadre d'une étude exploratoire demande au chercheur un effort sur lui-même : il contrarie son rêve d'explorateur en "terra incognita" qui se laisse aller aux charmes des découvertes, sans craindre de révéler des vérités éventées. Par défaut de cadre conceptuel, le risque est de se laisser surprendre par des résultats déjà lisibles dans le framework et sans questions en tête, l'exploration s'apparente à la superficielle "balade touristique"¹⁸⁶, où l'on observe tout et rien, avec pour seul butin un impressionnant fourmillement de détails, dont le sens général nous échappe.

Interroger l'entourage du créateur n'a pas été notre première démarche. C'est uniquement lorsqu'un entrepreneur nous a avoué avoir modifié sa stratégie personnelle à la demande insistante de son unique salarié, que nous avons décidé d'interroger les acteurs du processus entrepreneurial. De même, le choix d'une variable dépendante

¹⁸⁶Thiétard 1999, p.51

portant sur les comportements effectifs demande de compléter l'interrogation des acteurs par des observations et consultations de données secondaires.

Encadré 19 : Une première question de recherche

Question générale : Comment les interrelations entre stratégie individuelle de l'entrepreneur et stratégie d'entreprise peuvent-elles jouer un rôle de variable intermédiaire dans la relation " caractéristiques de la création " et " écart entre les comportements stratégiques effectifs et ceux souhaités par la littérature normative " et permettre de comprendre, pour partie, notre question de départ, à savoir la perception d'une faible application des techniques de gestion en entrepreneuriat?

Sans limiter la recherche à l'énoncé fastidieux d'une liste de variables, nous avons plutôt souhaité explorer la manière dont certaines semblent agir plus que d'autres. Il s'agit en fait de hiérarchiser les priorités des données à collecter (Huberman et Miles 1991, p.56). Les interrelations entre stratégies deviennent ainsi notre objet principal de préoccupation et le rôle des caractéristiques de la création sur les écarts de pratique se placent au second rang, tant leur description serait peu conciliable avec un objectif d'exploration d'un thème neuf. Dans la même veine, la formulation ouverte des questions laisse une latitude au chercheur dans l'identification de nouvelles variables, qui viendront peut-être enrichir le guide conceptuel précédent.

B - ...et l'implicite

Les questions de recherche ainsi formulées comportent des présupposés d'ordre normatif non négligeables (a) qui enrichissent le cadre conceptuel d'une interrogation supplémentaire (b).

a) Présupposés normatifs

Si l'on considère, comme nous le faisons, que la question des relations entre stratégie individuelle et d'entreprise mérite surtout d'être explorée dans le cadre des E.N.C., nous pouvons alors être qualifiée d'inductiviste (Thiétart 1999, p.57 et suivantes). La logique inductive part d'observations singulières pour fournir des propositions plus générales. Elle semble s'appliquer dans notre cas dans la mesure où nous construisons les concepts empiriquement, au fil de la recherche, et non par déduction logique à partir de propositions théoriques existantes (Quivy et Van Campenhoudt 1995, p.133). Ainsi, nous n'avons pas l'intention de tester le modèle rationnel à l'aide des observations empiriques. Toutefois un écueil guette l'inductiviste : fasciné par les observations brutes, desquelles doivent jaillir des théories, il en oublie que le regard qu'il porte n'est pas exempt de présupposés. " Les inductivistes eux aussi opèrent avec des questions de recherche, des cadres conceptuels et des matrices d'échantillonnage, mais leurs choix sont simplement moins explicites et les liens entre cadre conceptuel et procédures sont moins linéaires " (Huberman et Miles 1991, p.57). Au vrai, il s'agit de ne pas sous-estimer la dépendance de toutes observations à un cadre conceptuel (Chalmers 1987, p.50-72). Le regard du chercheur est orienté par la tâche à accomplir, le contexte de la recherche et la culture des acteurs. **Notre démarche est ainsi plus itérative que réellement inductive, faite d'allers et retours entre l'empirique et le théorique par enrichissement mutuel.**

Ainsi pour le gestionnaire, voué à son objet de recherche qui est la firme, l'existence d'un projet d'entreprendre, dominé par les logiques de l'entrepreneur correspond à un état transitoire dont l'issue est nécessairement l'avènement d'un projet d'entreprise, manifestation des stratégies d'entreprise. Ce présupposé est apparu particulièrement lors de discussions avec des enseignants en gestion. En fait, nos interlocuteurs se concentrèrent sur le nécessaire passage d'une stratégie à l'autre. L'intérêt du gestionnaire portant sur l'existence d'entités organisées vouées au profit, il semble à propos de vouloir aider les entrepreneurs dans la mise en place, souhaitable, d'une stratégie d'entreprise. Notre sujet présente donc un aspect normatif et prescriptif non négligeable qui nous permet de formuler une question de recherche supplémentaire.

b) Question de recherche supplémentaire

Si la cohabitation entre stratégie individuelle et stratégie d'entreprise se dissout à terme au profit d'une direction stratégique collective, alors l'observation de ce passage semble particulièrement intéressant. Quelle forme prend ce processus, quels en sont les déterminants ou facteurs déclenchants, le passage se fait-il de manière brutale ou transitoire et que devient la stratégie de l'entrepreneur, une fois l'entreprise guidée par les objectifs communs?

Encadré 20 : Question de recherche additionnelle

Comment s'effectue, s'il a lieu, le passage d'une stratégie d'entrepreneur (répondant aux objectifs et s'appuyant sur les ressources de l'entrepreneur) à une stratégie d'entreprise (traduisant les objectifs des acteurs du processus de création et reposant sur des ressources appartenant à la firme*)?

** L'évaluation des ressources de la firme peut s'effectuer en comparant l'éventuelle valeur de revente de la firme ou d'une partie de son capital, en cas de maintien et en cas de départ de l'entrepreneur.*

Cette nouvelle question requiert une analyse temporelle, " une étude d'évolution au cours du temps ", que l'on qualifiera de longitudinale (Thiétart 1999, p.422). En raison de l'objectif exploratoire et normatif, il paraît peu opportun d'utiliser des données a posteriori qui soulèvent trop fréquemment les problèmes d'oubli et de rationalisation ex post de l'entrepreneur. Ce dernier a trop " besoin d'une théorie du processus pour expliquer le développement d'innovation " pour que l'on puisse faire l'économie d'une collecte en temps réel (Van de Ven 1992¹⁸⁷, p.216).

Ces processus, s'ils existent, sont étroitement liés au contexte de la création d'une entreprise nouvelle par un entrepreneur indépendant, créant une structure inédite pour développer une opportunité d'affaire. Comme " les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas évidentes ", le choix des études de cas semble approprié (Yin

¹⁸⁷VAN de VEN, A.H., Longitudinal methods for studying the process of entrepreneurship, in The state of the art of entrepreneurship, édité par D.L. Sexton et J.D. Kasarda PWS Kent, 1992, p.214-242

1994¹⁸⁸ p.12 et 13). L'investigation du phénomène particulier des E.N.C. s'effectue à chaque fois dans un contexte spécifique, ne permettant pas de contrôler toutes les variables intervenantes et de relier leur fréquence d'apparition aux écarts entre pratiques stratégiques. Les informations à recueillir ne seront donc pas validées par leur probabilité d'occurrence mais bien par le contexte.

Encadré 21 : Le cadre de recherche

Question initiale	Inadéquation des manuels de gestion et difficulté apparente d'application des techniques de gestion par les entrepreneurs
Problématique retenue	Sources d'écart entre les pratiques effectives et celles normatives et prescriptives
Questions de travail	1 - N'y aurait-il pas des dialogues entre les stratégies des individus et celles des entreprises? ⇒ Exploration empirique (chapitre 3) 2 - Certains facteurs cognitifs n'influenceraient-ils pas la prise de décision stratégique? ⇒ Exploration théorique (Chapitre 4)
Questions de recherche	1 - Comment les interrelations entre stratégie individuelle et d'entreprise, modèrent-elles les relations entre les variables entrepreneuriales et les écarts entre le comportement stratégique effectif des E.N.C. et celui recommandé par la littérature normative ? 2 - Comment s'effectue le passage, s'il a lieu, entre la stratégie de l'entrepreneur et la stratégie de l'entreprise?
Logique de recherche	Logique exploratoire itérative: il s'agit plus d'explorer que de tester grâce à des allers et retours entre le théorique et l'empirique.
Démarche de recherche	Démarche qualitative : les informations obtenues sont validées par le contexte et non par leur probabilité d'occurrence
Type d'analyse	Etudes de cas: le phénomène à étudier est lié au contexte Analyse transversale pour la question de recherche 1 et longitudinale pour la 2

¹⁸⁸YIN, R.K., Case study research: design and method, Sage publications, deuxième édition, 1994, p.171p.

§ 3 - Mise en oeuvre et choix des moyens

La dernière composante du canevas de recherche porte sur la mise en oeuvre et le choix des moyens en vue de répondre aux questions de recherche précédentes. L'objectif est autant de définir les données collectées (A) que les cas à étudier (B).

A - Choix des données

Il s'agit de clarifier la position tenue par le chercheur quant au statut accordé aux données (a) avant de décrire la manière dont les concepts de stratégie individuelle et d'entreprise sont traduits en données (b).

a) Statut des données

Dans une recherche telle que la nôtre, les données constituent des représentations construites, plus ou moins "réactives" à la source qui les a produites et sur lesquelles le degré de maîtrise du chercheur est variable. Explicitons le caractère construit, la réactivité de la source et le degré de maîtrise des données.

Les données sont collectées dans un certain contexte (des entreprises jeunes ayant accepté de nous laisser rentrer chez elles), traduisent des circonstances particulières (l'interaction acteur / chercheur pour des données primaires et l'environnement et les objectifs du document produit pour les données secondaires). Enfin, elles sont produites par des personnes (chercheur et acteur) qui ont leurs propres représentations des finalités possibles de la recherche: "Les données ne sont pas indépendantes de leur recueil, traitement et analyse" (Thiétart 1999, p.83). Ainsi rien **n'est moins "donné" qu'une donnée qui, au vrai, s'apparente plutôt à un "construit"**, premier pas dans la traduction d'un élément empirique en une abstraction théorique. Huberman et Miles nous préviennent de l'aspect forcément construit de toute

réalité de recherche: les données “ ne sont pas des sortes de petits lézards dissimulés sous des pierres que le chercheur retourne tout au long de ses investigations sur le terrain. Ce sont plutôt des constructions mentales que l’analyste élabore graduellement, dans son travail d’assemblage d’éléments épars. Ces constructions ne possèdent aucune réalité physique ici-bas ” (Huberman et Miles 1991, p.234).

“ La matière étudiée en management est non seulement mouvante mais elle pense... Lorsque le sujet est conscient de l’observation de ses comportements ou des événements qui l’impliquent ou encore de l’évaluation de ses attitudes, il devient une source réactive dans le processus de constitution des données ” (Thiéart 1999, p.86). **Cette réactivité de la source** se traduit consciemment par des rationalisations, justifications, omissions ou emphases volontaires, sur un aspect du problème et inconsciemment par la mise en avant de motivations individuelles profondes et de normes ou valeurs collectives (Wacheux 1996, p. 1993). La réactivité est variable, plus forte dans un entretien en face à face que dans une observation non participante. Comment tenir compte de la plus ou moins grande réactivité de la source, qui représente, somme toute, un indicateur comme un autre des stratégies plus ou moins implicites des acteurs? En fait, **dans notre démarche nous essayons d’alterner des “ moments de dé-construction ”¹⁸⁹, c’est-à-dire d’interrogation de ce qui est présenté par le créateur comme donné, naturel, intemporel et des “ moments de reconstruction ” où nous essayons de décrire les processus mentaux de l’individu dans son travail de mise en scène du réel.** Pour ce faire, les raisonnements et croyances du créateur sont comparés à nos propres cognitions et à des savoirs collectifs représentés par les normes de gestion. Il s’agit d’une certaine distance prise avec le réel exprimé par le sujet, pour mieux analyser la manière dont le décideur expérimente ce réel. Ce travail dialectique a pour objectif de fournir une représentation simplifiée des processus mentaux d’ordre stratégique. Cela revient à proposer un modèle de

¹⁸⁹Corcuff 1995, p.19

l'assemblage des croyances et connaissances fortes du créateur pour mieux comprendre un cas de création d'entreprise (Fonrouge 1997¹⁹⁰, p.11).

Dans notre volonté de comparer les représentations stratégiques et les comportements effectifs, il nous a semblé naturel d'avoir recours, de manière complémentaire, à des données primaires et secondaires. Les premières traduisent une **maîtrise du chercheur** sur la production des données. Les secondes permettent de recouper les dires des acteurs et d'observer les comportements effectifs dans des situations, documents internes, articles, non produits pour la circonstance. Nous avons croisé la "dimension réactivité de la source" et celle "maîtrise du chercheur sur la production des données" pour présenter les modes de collecte adoptés pour nourrir notre recherche.

Figure 12 : Les modes de collecte utilisés en fonction du degré de maîtrise du chercheur dans les productions des données et de la réactivité de la source

Réactivité de la source	Forte	Observations	Entretiens
	Faible	Documents externes	Documents internes
		Faible	Fort
			Degré de maîtrise

Ces cinq modes de collecte ont été utilisés. Ils nous permettent d'appréhender des types de données différentes. Premièrement les documents externes, comme les articles de journaux ou les dossiers et avis en provenance des différents partenaires,

¹⁹⁰FONROUGE, C. L'approche cognitive de la création d'entreprise: une exploration de ses possibilités de conciliation avec la démarche constructiviste, Colloque constructivisme(s) et sciences de gestion, IAE de Lille, 23 octobre 1997

ainsi que les observations non participantes, présentent l'avantage d'une faible réactivité de la source : l'entrepreneur a peu la possibilité d'orienter les données dans le sens qu'il souhaite. Ces éléments recueillis servent à mesurer le comportement stratégique effectif. A l'inverse, les documents internes et les discours tenus dans les entrevues, traduisent les éventuelles " mises en scènes " de l'entrepreneur lorsqu'il cherche à présenter une certaine image de son entreprise. Ces éléments nous renseignent sur la stratégie souhaitée par l'entrepreneur, qu'elle se traduise ou non dans les faits. Deuxièmement, toutes les données collectées sont différemment maîtrisées par le chercheur. L'étude des documents externes et la présence passive à des réunions fait taire notre propre subjectivité, sans toutefois présager de l'intérêt des matériaux recueillis. Enfin, en interrogeant des tiers, avec l'idée de recouper les informations, nous sommes dans un cas hybride. Il n'est pas possible de savoir à l'avance si l'on maîtrisera les données et quelle sera l'ampleur de la réactivité de la source. En effet, l'accès au terrain ayant été négocié avec l'entrepreneur et non avec les salariés ou les parties prenantes, quelques uns ayant refusé de répondre, d'autres ont fourni un discours préfabriqué, évitant ainsi toute prise de position.

b) Instrumentation des concepts

Le problème consiste à traduire les concepts de stratégie individuelle et d'entreprise en données. Lors d'entretiens tests, nous avons fait réagir quelques entrepreneurs à une grille d'évaluation du concept de stratégie proposé par Hax et Majluf. Cette grille mesure le degré d'accord des interviewés sur des items, représentant les dimensions principales du concept. Il est question de sélection de domaines d'activité, d'avantage concurrentiel, d'opportunités et de menaces, d'intention stratégique, de compétences clés et de ressources (Hax et Majluf 1996¹⁹¹, p.14 et 20). Nous ne la reproduisons pas ici en raison de l'incompréhension des termes montrée par les entrepreneurs et du peu d'adéquation de la grille avec leurs préoccupations, dont ils pensaient pouvoir se soulager lors des premières entrevues. Ces **pré-tests** ont été doublement positifs. Il semble nécessaire d'épurer l'opérationnalisation de Hax et Majluf

¹⁹¹HAX, A.C. et MAJLUF, N.S., The strategy concept and process: a pragmatic approach, Printice hall 2eme édition 1996, 430p

des scories du discours managérial (intention et ressources) et d'adapter les thèmes stratégiques à la petite taille des entreprises (unicité fréquente du domaine d'activité). Ce "ballon d'essai" fut également salutaire car nous avons pris conscience de la disponibilité supérieure des créateurs par rapport à celle des cadres d'entreprise. Cependant le temps que nous accordent les créateurs exige d'être payé en retour, les entrepreneurs manifestant une attente forte de commentaires à leur endroit. Pour nous faire accepter, il semblait difficile d'éviter toute forme de participation. Mais notre approche par construction et dé-construction du discours entrepreneurial ne nous laisse pas la possibilité de créer un changement et d'observer ces conséquences, nous gardant donc de toute recherche action. La réponse à la demande de participation se situe entre les deux, avec des observations dissociées en deux moments: Le temps de la recherche - l'entrepreneur répondant à nos interrogations et le temps de l'écoute - le créateur cherchant ses propres solutions dans le fait même de parler à un tiers.

Puis s'est posée une deuxième difficulté. Doit-on instrumentaliser différemment la stratégie individuelle et d'entreprise? Considérons la stratégie dans une définition très simple d'ensemble d'actions coordonnées en vue de l'atteinte d'objectifs impliquant une nécessaire allocation de ressource. Cette acception semble applicable aussi bien au niveau de l'individu que de l'entreprise. Ajoutons un postulat déjà mentionné plus haut : la stratégie d'entreprise correspond à la stratégie partagée par les différents acteurs du processus de création. Alors, nous pouvons garder le même concept de "stratégie" dans les deux cas en le décomposant en une dimension individuelle et collective.

Il s'agit maintenant de définir les caractéristiques observables du concept. Ce fossé entre le monde théorique et empirique est un des obstacles en recherche, les plus difficiles à franchir. Le choix d'indices appelés, indicateurs, attestant de la présence des dimensions du concept peut, en effet, s'avérer partial et ne pas recouvrir toutes les facettes du concept. Les indicateurs correspondent aux "manifestations objectivement repérables et mesurables des dimensions des concepts" (Quivy et Van Campenhoudt 1995, p.121).

Notre choix des **indicateurs individuels** s'est appuyé sur les travaux concernant la vision stratégique, construit de la stratégie fréquemment étudiée dans un contexte

entrepreneurial (Carrière 1990¹⁹², Nkongolo et al 1994.¹⁹³ et Filion 1991¹⁹⁴. Nous avons repéré quatre indicateurs. Tout d'abord, l'entrepreneur se fait une idée du *rôle* qu'il souhaite tenir et de la place qu'il compte occuper dans l'entreprise et plus largement dans son environnement. Le rôle tenu par l'individu peut être variable au cours d'une trajectoire professionnelle. Il s'appuie néanmoins sur un ensemble stable de *valeurs* et croyances profondes. Les troisième et quatrième indicateurs s'inscrivent dans les termes de la définition du concept de stratégie : *objectifs* et *ressources* comme buts et moyens, sont appréhendés comme "un tout" dans la perspective gestaltiste, revendiquée par les auteurs sur la vision. Ces indicateurs font partie d'un même "insight": l'entrepreneur possède des visions d'action à l'intérieur desquelles sont identifiés les objectifs et les moyens nécessaires, les opportunités et le chemin pour les atteindre, les problèmes et les solutions.

Au **niveau collectif**, un premier indicateur se situe dans la lignée des conceptions sur la vision stratégique, héritées d'Ansoff. La stratégie, comme positionnement, est mesurée par la *place* future que l'on assigne à l'entreprise et à ses produits. Mais la stratégie remplit aussi une fonction symbolique non négligeable. " Elle sert également à donner un sens à l'entreprise, pour ses membres comme pour les acteurs extérieurs... fournissant un *système d'interprétation* qui peut être défini comme un processus de traduction des événements..., des modèles de compréhension et de partage des significations entre les dirigeants " (Desreumaux 1993¹⁹⁵, p.15 et 16). Ces deux fonctions, praxéologique et symbolique, se traduisent par des *objectifs* et des moyens. Les premiers peuvent se décliner sur les dimensions simples vues dans le chapitre 2 : étendue du segment visé, rythme d'entrée et mode de différenciation. Les deuxièmes, qu'ils se nomment compétences ou capacités (" capabilities ") se traduisent finalement, avec plus ou moins de facilité, en *ressources* d'ordre financières, humaines ou

¹⁹²CARRIERE, J.B. , La vision stratégique en contexte de P.M.E.: cadre théorique et étude empirique , Revue internationale P.M.E., vol3, n°3-4, 1990, p.299-325

¹⁹³NKONGOLO-BAKENDA, J.M. ; d'AMBOISE, G. ; GARNIER, B. L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise, Revue internationale des P.M.E., vol.7, n°1, 1994, p.36-61

¹⁹⁴FILION, L.J., Vision et relations : clefs de succès de l'entrepreneur, les éditions de l'entrepreneur 1991, 268p

¹⁹⁵DESREUMAUX, A., Stratégies, Précis Dalloz Gestion 1993, 447 p

matérielles. Lors de quelques entretiens complémentaires aux entretiens test, ces termes ont semblé plus adaptés¹⁹⁶ aux E.N.C. que ceux proposés par Hax et Majluf. Le travail sur le terrain permettra peut-être d'enrichir le concept de stratégie d'indicateurs supplémentaires.

Encadré 22 : Tentative a priori d'opérationnalisation du concept de stratégie pour les besoins de la recherche

Théorique		Empirique	
Concept	Construit	Dimensions	Indicateurs
Ensemble des actions coordonnées en vue de l'atteinte d'objectifs impliquant l'allocation de ressources	- Pour les circonstances de la recherche	Individuelle	- Rôle - Valeurs - Objectifs - Ressources etc.
	- Dans un contexte entrepreneurial		- Place de l'entreprise - Système d'interprétation - Objectifs (Etendue du segment, rythme d'entrée, mode de différenciation) - Ressources
	- Par des acteurs (créateur, chercheurs et autres)	Collective	
	- Cumulativement grâce aux travaux sur la vision		
		Indicateurs additionnels	Données collectées sur le terrain

¹⁹⁶ou est-ce le chercheur qui les défendait mieux?

B - Choix des cas étudiés

Des critères de sélection des cas sont distingués (a), permettant de déterminer par la suite, le moment à partir duquel le nombre d'entretiens par cas et par acteurs, semblait suffisant (b).

a) Critères d'échantillonnage des cas de création

Ces critères varient en fonction de la question de recherche et du type d'analyse choisi.

La première question portait sur les interrelations entre stratégies individuelles et de création. Elle a pour objectif de décrire les contenus stratégiques dans le cadre d'une analyse transversale. Trois critères ont présidé à la sélection des cas : (1) le critère d'homogénéité sur certaines caractéristiques qui, une fois posées, permettent la (2) variété des cas et l'adoption de cas typiques de leur classe, avec pour critère la représentativité (3).

Le caractère **homogène** de l'échantillon présage d'une validité interne supérieure au détriment de la validité externe. Sélectionner des cas très différents consisterait, en recherche qualitative, à prendre le risque d'obtenir des résultats peu comparables, sauf à choisir sciemment des cas extrêmes (Thiéart 1999, p.189). Nous préférons manipuler un nombre plus restreint de caractéristiques entrepreneuriales, décrivant des E.N.C. précises, même si la généralisation est compromise. Ces E.N.C. sont homogènes en termes d'âge (moins de huit ans), de taille (pas plus de 10 salariés), d'autonomie de décision (toutes les E.N.C. sont indépendantes, le capital appartient à moins de trois entrepreneurs fondateurs¹⁹⁷, salariés ou gérants de la firme), de

¹⁹⁷Au-delà de trois actionnaires intervenants directement dans l'entreprise, il y a des risques de subordination d'un des actionnaires vis-à-vis des autres. Rappelons qu'un des critères de définition de l'entrepreneuriat est l'autonomie de décision. Un actionnaire gérant salarié qui ne présenterait aucune forme d'autonomie de décision ne peut être qualifié d'entrepreneur. Dans le cas de deux fondateurs, la répartition du capital doit être identique. C'est le cas des co-créations. Toutefois, nous savons bien que certaines entreprises possèdent un actionnaire dans une position majoritaire qui n'est pourtant pas décisionnaire et cela pour des considérations autres que le fait de détenir le pouvoir. L'actionnaire décideur minoritaire choisit ce retrait par volonté de mettre à l'abri son patrimoine personnel, pour accéder au statut de salarié ou par incapacité d'assumer un mandat de gestion dans le cas de création à répétition dont certaines ont été sanctionnées par un échec.

nouveauté de la structure (aucune E.N.C. n’existait auparavant sous une autre désignation sociale). Cependant “ nous ne connaissons jamais clairement les limites entre des comparaisons valides et invalides, si nous n’examinons pas la plus grande variété des situations définies dans les cadres précédents.... De même la variété des cas nous permet de nous raccrocher à des domaines théoriques connus ” (Van de Ven 1992, p.222). Ainsi, au sein des critères décrits plus haut, nous avons sélectionné des **variations importantes d’E.N.C.** Les enseignements des recherches en marketing industriel, de distribution et de haute technologie pourront être éclairants dans les domaines, par exemple de service aux industries, du commerce ou des technologies innovantes (cas 1, 3, 4, 5, 7, 8 du tableau suivant). Cette diversité ne se limite pas au secteur, les entrepreneurs ayant été approchés soit parce que nous en avons eu connaissance dans la presse économique, soit par l’intermédiaire d’experts en création d’entreprise comme les directeurs de pépinières, nous avons pris soin de chercher des E.N.C. variées sur les différentes caractéristiques de la création (grande étendue des profils d’individus, des environnements d’accueil, des processus adoptés et des types d’entreprises créées).

Encadré 23 : Les caractéristiques principales des cas sélectionnés pour l’analyse transversale (les désignations d’entreprise ont été modifiées par confidentialité)

	Entrepreneur	Environnement	Processus	Entreprise créée
Atout Mairie 1	Chômeur	Hébergé en pépinière	Accompagné	Informatique pour les collectivités locales
Salon de Jardin 2	Créatrice à répétition	Banquier d’affaire	Apprentissage grâce à la première entreprise	Organisation d’un salon sur le jardin
Check-up Services 3	Co-créateur (2 fondateurs)	Grande école	Planifié sur la durée (1,5 ans)	Bilan de santé médicaux
Syntex 4	Co-créateur (3 fondateurs)	Architectes	Effet de réseau (les clients sont des architectes)	Image de synthèse
Tropical Center 5	Africain	Milieu afro-caraiïbéen	Subventionné	Centre commercial
Vigne Service 6	Travailleur social	Insertion par l’économique	Tâtonnement	Intérim dans la vigne

Les experts girondins du domaine, dirigeants de pépinières ou conseillers à la création, nous ont présentée de nombreux cas dont certains semblaient a priori présenter des similarités. Le choix entre deux cas s'est fait sur le critère de **représentativité théorique**. Concrètement, les experts connaissant souvent les mêmes entreprises, nous leur avons demandé quelle était la firme la plus typique, la plus emblématique dans son domaine. Quelquefois, il n'était nul besoin de poser cette question, tant certaines E.N.C. sont mises en avant pour leur caractère exemplaire. L'accord passé avec les entrepreneurs prévoyant une confidentialité totale, les noms des E.N.C. ont été transformés pour la circonstance.

Traitant du passage d'une stratégie individuelle à une stratégie collective, la deuxième question de recherche s'intéresse aux processus et fait appel à une analyse longitudinale. Le nombre de cas traités sera alors plus restreint en raison de la méconnaissance des aspects processuels en entrepreneuriat et des contraintes temporelles et financières propres aux études longitudinales (Day 1992¹⁹⁸). Nous avons choisi deux cas les plus contrastés possibles au sein du cadre homogène précédent. Le critère utilisé est ici celui de la **diversité maximale** (Quivy et Van Campenhoutd 1995, p;163) ou de **cas extrêmes** (Huberman et Miles 1991, p.434). On peut en effet penser, avec Yin, que plus les cas sont contrastés, plus les résultats le seront. Toutefois, s'ils ne le sont pas, il s'agit là d'une piste fort intéressante pour des recherches futures (Yin 1994, p.46). Ainsi, choisir volontairement des éléments très différents correspond au " principe d'inférence suivant : l'hétérogénéité exerçant une influence significative sur la réactivité de l'effet, si la relation apparaît significative malgré cet inconvénient, alors les résultats peuvent [dans un second temps] faire l'objet de généralisations " (Thiétart 1999, p.197). Les différences entre les deux cas choisis pour l'étude longitudinale sont présentées dans le tableau suivant. Remarquons qu'il s'agit de deux cas déjà sélectionnés dans la recherche transversale, cette dernière nous ayant permis de nous assurer de leur diversité.

¹⁹⁸DAY, L.D., Research linkage between entrepreneurship and strategic management or general management, in The state of the art of entrepreneurship, édité par D.L. Sexton et J.D. Kasarda PWS Kent, 1992p.117-163

Encadré 24 : Les caractéristiques des deux cas sélectionnés pour l'étude longitudinale

Caractéristiques	Atout Mairie	Salon de Jardin
<u>Entrepreneur:</u>		
Sexe	Masculin	Féminin
Age	55 ans	35 ans
Situation familiale	Célibataire	Mariée (2 enfants)
Expérience précédente	Cadre licencié	Fondatrice d'une
Famille	Non	entreprise Oui
d'entrepreneurs	Ecole d'ingénieur	Niveau secondaire
Formation	" Logique d'insertion	" Logique
Logiques	sociale "	entrepreneuriale "
<u>Environnement:</u>		
Assistance	Oui	Non
Lien avec des centres de recherche	Oui	Non
Aide à la création	Oui	Non
Recours à des conseils	Oui	Oui
<u>Processus:</u>		
Identification d'une opportunité avant le démarrage	Non	Oui
Ressources personnelles de l'entrepreneur	Oui	Non
Emprunts	Non	Oui
Utilisation de réseaux	Moyenne	Oui
Planification formelle renouvelée régulièrement	Oui	Non
<u>Entreprise créée:</u>		
Nombre de salariés	6	1
Technicité des salariés	Forte	Faible
Localisation	Dans une pépinière	A coté de l'entreprise précédente
Production	Oui	Non
Service	Oui	Oui
Recours à la sous-traitance	Non	Oui

La distinction entre une “logique d’insertion sociale” et une “logique entrepreneuriale” correspond à un clivage fondamental pour comprendre la création d’entreprise. Elle a été formulée par A. Letowski, directeur de l’observatoire de l’APCE en synthèse des travaux effectués par cet organisme (Letowski 1992¹⁹⁹). “ Le créateur du type entrepreneurial formule un projet, construit autour d’une adéquation marché - fabrication d’un produit ou réalisation d’une prestation - mise en place des moyens adéquats...et s’inscrit dans une logique de développement... Le créateur de type insertion sociale poursuit d’autres objectifs. Le développement d’une structure, son intégration dans la vie économique ne sont pas le mobile de ses efforts. Ce qui lui importe c’est l’indépendance, l’exercice pour son propre compte d’un savoir-faire ” (Letowski 1992, p.3 et 4).

b) Détermination du nombre d’entretiens par cas et par personnes

L’échantillon se compose de différents sites d’études (les E.N.C.) et de divers informateurs (les personnes interrogées). Leur nombre respectif se décide a priori mais aussi et en fonction des réactions du site, du mûrissement de la problématique, de l’évolution des paramètres de la recherche et de la redondance des informations obtenues à un certain stade du travail sur le terrain. Notre objectif étant de lier certaines caractéristiques de la création aux interrelations et évolutions entre stratégies individuelles et d’entreprise, les données sont pertinentes en raison du contexte et non par leur probabilité d’occurrence (Blanchet et Gotman 1992²⁰⁰, p.54). Trois principes ont guidé nos choix.

Utilisé dans les expérimentations, le **principe de réplication** conduit le chercheur à ne se pencher que sur un nombre restreint de cas en raison des phénomènes similaires observés (Yin 1994, p.45). Dès le début du travail de terrain, les interrelations entre stratégies individuelles et collectives s’observent de manière

¹⁹⁹ LETOWSKI, A. Comment aborder et analyser les réalités de la création d’entreprises, Observatoire de l’ANCE, 12-10-1992, 13p.

²⁰⁰BLANCHET, A. et GOTMAN, A. L’enquête et ses méthodes: l’entretien, Nathan, collection 128, 1992, p. 125p.

répétée, justifiant ainsi le recours à un nombre limité de sites. Cependant au sein de ce phénomène général, les variétés d'interrelations sont apparues relativement fines. Or, en cas de "différences subtiles et si l'on souhaite un degré de certitude plus important, cinq à six cas de réplique constituent un minimum" (Thiétart 1999, p.215). Nous avons a priori décidé d'une quinzaine de cas, déjà évoqués par le biais des cas des chapitres précédents. Toutefois, tous les cas n'ont pas fait l'objet d'une recherche approfondie dans la mesure où à partir du huitième et neuvième cas, les dernières données recueillies n'apprenaient presque plus rien sur les types d'interrelations et sur la forme et la variété des modes de passage entre stratégies. Il nous a semblé avoir atteint une forme de **saturation théorique** : la représentation simplifiée que nous nous faisons des stratégies des E.N.C. ne s'enrichissait plus au contact du terrain (Glaser et Strauss 1967²⁰¹).

Concernant le nombre de personnes par site, nous avons cherché à confronter le discours de l'entrepreneur avec celui d'autres acteurs (salarié, co-créateur, partenaire financier, consultant). Dès qu'un tiers apportait un éclairage différent sur les stratégies utilisées, nous décidions d'arrêter notre recherche d'informateurs complémentaires. Il s'agit d'accepter que les données soient liées à leur mode de production et que si l'on fait varier les conditions, on obtient des données différentes. Ce principe que nous avons intitulé **condition de production des données**, est apparu lorsque nous avons interrogé certains salariés ou consultants qui, pour différentes raisons, ont exprimé un discours stratégique calqué, au mot près sur celui de l'entrepreneur. Ces stratégies correspondent à n'en pas douter à des stratégies d'entreprise partagées par les différents membres. Elles sont à cet égard, intégrées à nos analyses, mais comme il s'agissait également de discours affichés auxquels les acteurs semblaient se conformer, nous avons décidé de faire varier encore davantage les contextes de production de discours pour tester leur limite de validité. C'est ainsi que certaines **entrevues ont été effectuées en dehors de l'entreprise**, pour obtenir les nuances et la richesse de discours que notre position d'intruse nous refusait. Le contexte étant modifié, les principes de variation de condition de production s'appliquent et nous arrêtons la recherche d'informateurs complémentaires. Il s'agissait donc moins de

²⁰¹GLASER, B.G. et STRAUSS, A.L., The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research, Wiendefeld and Nicholson, 1967

recueillir tous les avis existants sur les stratégies que de comparer ceux des entrepreneurs à au moins un autre discours.

Encadré 25 : Les critères et principes de sélection de l'échantillon

<p>Critère d'homogénéité ou de traits communs</p>	<p>Les cas sélectionnés correspondent à des entreprises nouvellement créées de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - moins de huit ans - ayant moins de 10 salariés - les entrepreneurs possèdent une autonomie de décision excluant toute filiale - les structures sont nouvelles (pas de reprises ou d'entreprises renaissant sous un autre nom). <p>Les informateurs participent au processus de création d'entreprise. Leurs décisions influencent l'évolution de la nouvelle firme</p>
<p>Critère de variété</p>	<p>Les caractéristiques du phénomène entrepreneurial sont variées en terme de type d'entrepreneurs (chômeur, co-crédation, essaimage, travailleur indépendant, enfant de créateur, créateur à répétition); d'environnements (variété des milieux sociaux-professionnels et des possibilités d'appui à la création); de processus (accompagné, planifié, incrémental, créatif, avec utilisation des réseaux) et de type d'entreprises créées (service aux industries, aux particuliers, commerce, production à contenu technologique).</p> <p>Les informateurs occupent des rôles variés (salarié, co-crédateur, partenaire financier, conseil).</p>
<p>Critère de représentativité théorique</p>	<p>Entre deux cas ayant les mêmes types de caractéristiques, le plus représentatif de sa catégorie, le plus emblématique, le plus exemplaire est sélectionné.</p>
<p>Critère de diversité maximale</p>	<p>Pour les cas suivis en longitudinal, nous avons choisi les plus caractéristiques, les plus différents possibles, sachant que si nous trouvons des processus identiques, la généralisation ultérieure sera facilitée.</p>
<p>Principe de réplication</p>	<p>L'observation quasi-automatique d'interrelations entre stratégies nous permet de limiter le nombre de cas observés. Cependant au vu de la variété des types d'interrelations le nombre de sites n'est pas trop restreint.</p>
<p>Principe de saturation théorique</p>	<p>A partir du huitième et surtout du neuvième cas, l'apprentissage est minime, le chercheur observe des phénomènes déjà constatés</p>
<p>Principe de variation de condition de production du discours</p>	<p>Pour chaque site, il est décidé de continuer à interroger des personnes jusqu'à obtenir un discours différent sur la stratégie, effectuant si besoin est, l'entrevue en dehors de l'entreprise.</p>

Ainsi, le canevas de recherche repose sur des choix théoriques et méthodologiques. La problématique a évolué pour se fixer sur une tentative de compréhension des éventuels décalages entre les pratiques stratégiques souhaitées et celles effectives. Cette problématique appartient au champ de la gestion et suppose l'existence de comportements de gestion recommandables. La stratégie d'entreprise constituerait le "dénominateur commun" entre les différents acteurs du processus entrepreneurial, alors que la stratégie de l'individu est celle portée par les seuls intérêts des acteurs. Au sein des entreprises naissantes, se noue le débat social entre intérêt général et particulier, la stratégie d'entreprise engageant collectivement les acteurs du processus entrepreneurial et les nouvelles entreprises deviennent, selon la formule d'Hegel, le creuset d'une "communauté d'égoïsme".

Section 2 - Collecte des unités d'analyse

Notre programme constructiviste nous amène à considérer les données comme construites pour la circonstance de la recherche. L'oeil du chercheur est orienté vers l'analyse qu'il va dégager de son passage sur le terrain. Nous préférons donc au terme d'unité d'observation, celui d'unité d'analyse, les observations n'étant pas neutres et les phases de recueil et d'analyse étroitement mêlées (Huberman et Miles p.88). Ainsi, en considérant les données comme des premières parcelles d'interprétation, il s'agit de savoir comment repérer ces unités d'analyse (§1), afin de choisir les modes de collecte les plus appropriés (§2).

§ 1 - Unités d'analyse

Comme les indicateurs constituent les manifestations repérables des concepts, les unités d'analyse sont les éléments sur lesquels on procède au repérage des indicateurs. Certains indicateurs ont été construits a priori, d'autres émergeront de l'exploration empirique. Le chercheur se pose donc la question de la pertinence des unités d'analyse (A) et choisit a priori un modèle d'analyse suffisamment ouvert pour accepter des nouveaux indicateurs du concept de stratégie (B)

A - La question de la pertinence des unités d'analyse

Dès nos premiers contacts avec les entrepreneurs nous nous sommes interrogée sur le type d'unité d'analyse nécessaire. S'agissait-il de repérer de manière différenciée les indicateurs du concept de stratégie dans leurs dimensions individuelles et collectives au risque de passer à coté des interrelations possibles? Ou bien, devons nous aborder le terrain de manière large, en codifiant a posteriori les indicateurs, avec le danger d'être submergée par des informations sans signification? Il s'agit d'un problème de degré de structure de la collecte : jusqu'où doit-on concevoir les outils de collecte avant de sortir

sur le terrain? (Huberman et Miles 1991, p.72). Ces auteurs nous avertissent des cauchemars vécus par le chercheur en l'absence de choix clairs.

Encadré 26 : Les quatre sortes de cauchemars du chercheur qualitatif (Huberman et Miles 1991, p.134)

Un choix peu approprié d'unités d'analyse, soit par manque ou par excès d'instrumentation, donne aux chercheurs des cauchemars de quatre sortes :

1 - " Les données ne mesurent pas ce qu'elles sont censées mesurer " (validité de construit).

2 - " Il y a erreur systématique de mesure (ordinairement sous la forme de réponses biaisées) sur les mesures les plus importantes " (problèmes de validité de l'instrument).

3- " Les conclusions, péniblement extorquées d'analyses de plus en plus sophistiquées, paraissent soit dérisoires soit rebattues " (problème de validité externe).

4 - " Les données résistent à l'analyse, sont opaques voire insondables ".

Comment définir les unités d'analyse nécessaires et s'assurer de leur qualité pour éviter de vivre les angoisses précédentes? Tout d'abord, on peut distinguer trois types de données: les données pertinentes, celles de contrôle et celles surnuméraires (Quivy et Van Campenhoudt 1995, p.156-157).

La définition des **données pertinentes** est guidée par les questions de recherche et possède comme point de repère les indicateurs vus précédemment. La question des interrelations et des évolutions entre stratégie individuelle et d'entreprise présuppose d'accepter le caractère entremêlé des indicateurs sur les dimensions individuelles et collectives. Les thèmes à aborder avec les entrepreneurs et les autres acteurs doivent être ouverts, tout en repérant a priori une structure lisible dans le modèle d'analyse choisi.

La prise en compte des **variables de contrôle** est indispensable, car les liens observés, peuvent résulter d'autres facteurs qui relèvent du même système d'interaction. Ces unités de contrôle sont clairement établies par les caractéristiques des E.N.C. (entrepreneur, environnement, processus, type d'entreprise créée).

Enfin, les **données surnuméraires** sont celles qui n'ont pas de rapport avec les thèmes que dégagera le modèle d'analyse. Elles égarent le chercheur qui, dans une recherche exploratoire, se laisse impressionner par l'ampleur des sollicitations du terrain.

Concernant les **critères de qualité** des unités d'analyse, nous devons nous assurer d'une certaine validité de construit et d'instrument de mesure et nous contenter d'une validité externe et d'une fidélité moyenne, propres à de nombreuses recherches qualitatives, effectuées dans le paradigme constructiviste (Hirschman 1986²⁰²).

La **validité de construit** "indique le degré auquel l'indicateur permet de mesurer ce que le concept est censé appréhender". Autrement dit "il convient de s'assurer que le concept opérationnalisé, reflète bien le concept théorique" (Thiétart 1999, p.260). Les unités d'analyse ont été empruntées aux différentes recherches de Filion, Carrière, Nkongolo-Bakenda et Cossette sur la vision stratégique des entrepreneurs. Malgré quelques nuances²⁰³, leur conception de l'opérationnalisation de la vision stratégique est similaire. **Il s'agit d'explorer les thèmes ayant trait à l'image que l'entrepreneur se fait du futur et aux facteurs principaux pouvant influencer l'avenir.** Néanmoins, ces auteurs n'appréhendent que la dimension collective du concept de stratégie porté par l'entrepreneur. En effet, ils interrogent les seuls entrepreneurs sur les perspectives de leur entreprise - la vision stratégique de l'individu, se confondant a priori avec celle de l'entreprise. Toutefois, deux de ces chercheurs relativisent ce postulat de base et nous permettent d'aménager l'unité d'analyse qu'est la vision stratégique, dans le sens de nos questions de recherche. En effet, Nkongolo-Bakenda et al., se demandent dans la conclusion de leur recherche sur le difficile lien entre vision stratégique et performance, " si une certaine vision n'est pas

²⁰²HIRSCHMAN, E.C., Humanistic inquiry in marketing research: philosophy, method and criteria, Journal of marketing research, vol.23, 1986, p.237-249

²⁰³Filion utilise les apports des systèmes souples, avec certaines difficultés d'opérationnalisation (Filion 1991, p.197). Pour lui, la vision stratégique représente " l'image de l'entreprise projetée dans le futur " (Filion 1989, p.24). Carrière est clairement gestaltiste en définissant la vision comme " la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour l'entreprise " (Carrière 1990, p.304). Nkongolo et al. (1994) se penchent sur le lien entre la qualité d'une vision, sa diffusion et la performance, sans trouver d'associations significatives. Enfin Cossette adopte une perspective cognitive: " la vision stratégique est un produit cognitif constitué d'un réseau de concepts jugés important pour l'avenir de l'entreprise " (Cossette 1994a, p.6).

nécessaire pour une meilleure performance, mais une très forte vision ne facilite pas toujours l'adaptation [de la stratégie aux réactions de l'environnement]” (Nkongolo-Bakenda et al. 1994, p.57). Ils nous questionnent sur le noyau dur de la vision stratégique. Comme celui ci est constitué d'après Carrière et Fillion, des croyances et valeurs de l'entrepreneur, il semble judicieux de se poser la question de la dimension individuelle de la vision. De même, Cossette, également en conclusion, se pose le problème de la diffusion de la vision stratégique de l'entrepreneur au sein de l'entreprise et suggère l'étude de “concordance des schèmes du propriétaire-dirigeant et de ses gestionnaires ainsi que les conséquences d'une discordance plus ou moins grande à ce propos” (Cossette 1994, p.15). Il reconnaît donc que la vision de l'entrepreneur n'est pas toujours similaire avec celle des tiers et entérine implicitement les dimensions individuelles et collectives de la stratégie. **Ainsi, en acceptant l'unité d'analyse qu'est la vision stratégique dans sa dimension individuelle (vision de l'entrepreneur) et collective (celle partagée par les acteurs), nous possédons un outil déjà éprouvé d'instrumentation du concept de stratégie en contexte entrepreneurial.**

Pour s'assurer que les thèmes de l'image future et des facteurs influençant l'avenir capturent à la fois les dimensions individuelles et collectives du concept de stratégie, nous proposons de mettre en oeuvre trois tactiques afin d'augmenter la **validité de construit.**

Il s'agit d'abord classiquement de **multiplier les sources de preuve** : (1) consultation de données secondaires externes ou internes (articles, rapports d'experts, courriers internes, plaquettes de présentation); (2) observation des comportements lors de réunions de travail ou d'exécution de missions; (3) recueil d'avis d'informateurs-clés comme les banquiers, les fournisseurs, les directeurs de pépinières ou les proches du créateur (Yin 1994, p.33).

Une deuxième tactique consiste à faire entériner le travail d'analyse du chercheur par les entrepreneurs. “L'acceptation interne correspond à la **validation des explications par les acteurs impliqués dans le processus de recherche**” (Wacheux 1996, p.84). Nous avons présenté aux entrepreneurs les différents tableaux, matrices ou cartes d'analyse, en leur demandant à chaque fois de réagir à notre travail. Toute la difficulté a consisté à séparer les invalidations de l'entrepreneur des adaptations qu'il

effectuait, en prenant conscience de certaines failles dans son argumentation. Les supports utilisés dans la recherche jouent un rôle maïeutique. L'un d'entre eux, la carte cognitive possède un potentiel émancipatoire et de réflexivité non négligeable qui développe " la capacité de tout être humain de voir ce qu'il fait en le faisant et de voir ce que font les autres dans le contexte de l'action " (Audet 1994²⁰⁴, p.197). Nous avons consulté avec attention la thèse de Verstraete qui dans une contexte similaire construit les cartes cognitives d'un entrepreneur. Les interrelations entre stratégie individuelle et collective n'appartiennent pas au questionnement de l'auteur. Le chercheur, connaissant l'entrepreneur, n'a peut-être pas fait apparaître les composantes individuelles de la stratégie les estimant hors de son sujet. Ce point explique les difficultés que nous avons eu à comparer notre travail à celui de Verstraete (Verstraete ²⁰⁵.1997). De plus pour finir avec l'étape de validation, sa fonction était également de nous servir de point de départ à un nouvel entretien en vue d'affiner la vision stratégique de l'entrepreneur et/ ou de percevoir ses évolutions.

Troisièmement, la validation interne " doit être enrichie par une **acceptation externe des travaux de recherche** accordée par des experts, la communauté scientifique au moment de la communication " (Wacheux 1996, p.84). Les discussions avec différents professionnels de la création d'entreprise et les présentations de nos premiers résultats lors de deux congrès ont été, à ce titre, particulièrement fructueuses (Fonrouge 1996, 1999).

La **validité de l'instrument de mesure**, ici l'entretien semi et non directif et l'observation, est affectée par un certain nombre de biais qui vont rendre plus difficile la mesure du phénomène et l'observation de l'objet. " Les personnes interrogées donnent des faux renseignements, des observateurs fatigués transcrivent mal les observations, des changements dans l'attitude des enquêtes surviennent entre deux enquêtes ou bien encore on constate des erreurs dans le processus de transformation des données qualitatives en données quantitatives " (Thiétart 1999, p.265). Rispal répertorie une

²⁰⁴ AUDET, M. Plasticité, instrumentalité et réflexivité, in Cossette (sous la direction de)., Cartes cognitives et organisations, Les presses de l'université de Laval, Edition Eska 1994b, p.187-198

²⁰⁵ VERSTRAETE, T., Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant, Thèse pour le Doctorat es sciences de gestion, Université de Lille, 1997, 526p

série de “ **facteurs-menaces** ” dont la prise en compte permet d’améliorer la validité de l’instrument sans toutefois la garantir. “ Ce sont, pour la validité interne, l’effet du temps écoulé entre deux points de mesure, la maturation des répondants, l’impact de l’utilisation des tests sur les performances ultérieures, les biais de sélection, la mortalité des sujets ” (Rispaal 1993, p.172). Nous avons particulièrement souffert de certains d’entre eux. Dans le suivi longitudinal des deux cas de création, les rencontres hebdomadaires avec les acteurs nous ont conduit à innover sur le plan méthodologique, selon le mot de Wacheux, en raison de **l’habitué des interviewés au matériel d’enquête** (voir annexe 2). En effet, ces derniers, par économie cognitive, avaient tendance à répondre de manière similaire d’une fois sur l’autre. Ils se conformaient, par volonté de cohérence, aux réponses déjà apportées à nos questions. D’où le nécessaire travail d’observation et de recoupement au moyen de données secondaires, qui permettait d’appréhender les évolutions des stratégies.

La **validité externe** et la **fidélité** des unités d’analyse doivent, sans détour, être qualifiées de moyennes. Les connaissances produites dans le cadre d’une recherche de type constructiviste sont trop contextualisées pour que l’on puisse les généraliser à tous les processus entrepreneuriaux en jeu dans les types d’E.N.C. étudiées. La collecte des données faisant appel aux constructions du chercheur et des entrepreneurs, effectuées pour la circonstance, et dans des cas précis d’entreprise, il semble délicat de chercher à les répliquer en l’état dans le cadre d’une autre recherche. Toutefois deux précautions viennent adoucir le constat initial. La validité externe d’une connaissance se comprend à l’aune du “ **degré d’adéquation** ” ou “ **de convenance** ” de la **représentation du chercheur, aux attentes et aux objectifs partagés par les utilisateurs de cette connaissance**. Nous attacherons donc un soin particulier aux applications managériales, en proposant des suggestions pour l’enseignement de la stratégie à destination des entrepreneurs²⁰⁶. De plus, en explicitant autant que faire se peut les procédures utilisées, l’opportunité est donnée à des tiers de se réapproprié les analyses et les

²⁰⁶ FONROUGE, C., Formation des créateurs d’entreprise à la stratégie : pour une description des facteurs cognitifs agissant à chaque étape de la décision, Premier congrès de l’Académie de l’Entrepreneuriat, Lille, les 15 et 16 novembre 1999

méthodes dans des contextes similaires (Von Glaserfeld 1988²⁰⁷, p.23 et Le Moigne 1995a²⁰⁸, p.85).

B - Choix d'un modèle ouvert d'analyse

Le modèle d'analyse est construit pour guider le chercheur dans son travail de recueil et d'analyse des données. Il relie les indicateurs du concept de stratégie aux unités d'analyse reposant sur la notion de vision stratégique. Pour ce faire, nous avons cherché à croiser différents niveaux d'analyse de la vision stratégique avec les indicateurs vus précédemment. Quatre niveaux sont repérables dans la littérature, auxquels nous avons adjoint un cinquième, propre au versant longitudinal de la recherche.

Le premier, **descriptif**, explore la nature et la composition des facteurs jugés importants pour l'avenir. Il s'agit autant de découvrir les objectifs principaux de l'entrepreneur, que les liens possibles entre ceux-ci (Cossette 1994a).

Puis, la conception dynamique pour laquelle " vision et action stratégique sont indissociables " établit la nature **praxéologique** de celle-ci (Carrière 1990, p.307). L'entrepreneur possède des visions d'actions avec, en tête, les conséquences et les antécédents possibles de ces actions.

" La vision signifie aussi une projection: c'est l'image de l'entreprise projetée dans le futur " (Filion 1989, p.24). Les stratégies sont donc étudiées à un niveau **projectif**, qui n'est pas sans rappeler les " obsessions magnifiques " de Noel, pour lequel le " coeur de la stratégie d'une entreprise " est bien souvent en " adéquation " avec les préoccupations des dirigeants (Noel 1989²⁰⁹, p.33).

La vision se caractérise également par sa **diffusion** : comment et avec quel effet l'entrepreneur communique ses idées auprès des différents acteurs du processus

²⁰⁷VON GLASERFELD, Introduction à un constructivisme radical, in Watzlawick, P., L'invention de la réalité, Le Seuil, 1988, p.19-43

²⁰⁸LE MOIGNE, J.L., Les épistémologies constructivistes, P.U.F. que sais-je 1995a 125 p.

²⁰⁹NOEL, A. Strategic core and magnificent obsessions: discovering strategy formation through daily activities of CEOs, Strategic management journal, vol. 10, 1989, p.33-49

entrepreneurial? (d'Amboise et Nkongolo-Bakenda 1993²¹⁰ p.9 et 10). Nous nous interrogeons sur le pouvoir de conviction et de crédibilité du nouvel entrepreneur, qui reste souvent à établir en raison de la nouveauté du rôle qu'il endosse (Stinchcombe 1965, p.148). Il s'agit d'un point de contact avec la littérature sur le leadership, ou capacité à diriger, à l'origine de la notion de la vision utilisée en entrepreneuriat (Bennis et Nanus 1985²¹¹).

Le dernier niveau, qualifié **d'événementiel**, est dicté par la question de recherche sur l'évolution des stratégies et l'éventuel passage d'une stratégie individuelle à une stratégie d'entreprise. Les " événements " à l'origine d'une éventuelle modification de l'équilibre entre stratégies, renvoient à des " incidents ", déclencheurs de l'évolution de la vision dans le temps (Van de Ven 1992). Ils sont " critiques " dans la mesure où " ils reflètent l'intention claire de l'acte pour l'observateur, et les conséquences nettes de ses actions " (Usunier et al. 1993²¹² p.129).

Le guide d'entretien et la grille d'observation concrétisent le modèle d'analyse. Le premier " correspond à un ensemble organisé de fonctions, d'opérateurs et d'indicateurs qui structurent l'activité d'écoute et d'intervention de l'interviewer " (Blanchet et Gotman 1992²¹³, p;61). Comme le degré de formalisation dépend de l'objectif de la recherche - la nôtre étant exploratoire - nous privilégions un mode d'entretien peu structuré. Sa réalisation a supposé une démarche itérative entre la conceptualisation des questions et leur mise à l'épreuve dans l'entretien. Cette confrontation des idées avec les données s'est effectuée lors d'entretiens tests. Nous avons affiné progressivement l'opérationnalisation du concept de stratégie dans sa dimension individuelle et collective pour parvenir au guide d'entretien suivant.

²¹⁰ AMBOISE (d'), G. et NKONGOLO-BAKENDA, J.M., La vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME: un essai d'identification et de mesure empirique, Direction de la recherche, document de travail 93-101, Université de Laval, Quebec, 1993, 26 p

²¹¹BENNIS, W. et NANUS, B. Diriger: les secrets des meilleurs leaders, Interéditions 1985

²¹²USUNIER, J.C.; EASTERBY - SMITH, M. et THORPE, R., Introduction à la recherche en gestion, Economica 1993, 233p.

²¹³BLANCHET, A. et GOTMAN, A. L'enquête et ses méthodes: l'entretien, Nathan, collection 128, 1992, 125p.

Encadré 27 : Le guide d'entretien

Guide d'entretien avec l'entrepreneur:

Consigne initiale :

“ Nous cherchons à connaître les éléments qui vous paraissent clés ou centraux pour l'avenir ”.

Guide thématique

(Série de thèmes à explorer au cours de l'entretien)

Au niveau descriptif :

- Nature et composition des facteurs pouvant avoir une influence sur l'avenir.
- Thèmes engageant l'entrepreneur et son entreprise pour l'avenir.

Au niveau praxéologique :

- Types et exemples d'actions à entreprendre pouvant avoir un impact sur le futur.
- Antécédents et conséquences des actions mises en oeuvre.

Au niveau projectif :

- Images et représentations que l'entrepreneur se fait de l'avenir.
- Place et position que lui même et son entreprise souhaitent occuper dans le futur.

Au niveau événementiel :

- Description et circonstances des principaux événements marquants ayant eu lieu dans le passé.
- Description et circonstances des principaux événements marquants ayant eu lieu depuis notre dernière rencontre.

Sur le plan de la diffusion :

- Degré de partage et type d'accueil des idées précédentes auprès des tiers.
- Capacité de conviction et de crédibilité que l'entrepreneur estime posséder.

Ce guide se veut souple mais structuré afin d'être à même de recueillir des réactions non prévues par le cadre conceptuel. Nous souhaitons présenter un des exemples les plus marquants d'adaptation du modèle d'analyse. En effet, comme un premier constat portait sur la difficulté des entrepreneurs à se projeter dans le futur, tant ils sont préoccupés par des problèmes quotidiens, nous décidions d'inclure à l'analyse, les obstacles vécus par les acteurs et qui monopolisent leur conception de l'avenir. L'extrait d'entretien suivant illustre ce point et nous amène par la suite à noter les préoccupations des acteurs, intégrant ainsi les réactions du terrain à nos constructions interprétatives.

Extrait entretien 1: Une difficile projection dans le futur ou l'existence de préoccupations plus immédiates

Extrait de l'entretien enregistré n° 2 (Salon de Jardin) février 1996

" Parlez-moi de ce futur, de vous même et de votre entreprise

" Le futur....pour le moment, je ne vois pas de futur. Je vais être claire, je suis depuis quinze jours, d'un tempérament très pessimiste... et donc le futur..., je fais au jour le jour actuellement et je ne dois pas être la seule, en tant que responsable d'entreprise, à vivre au jour le jour... C'est difficile de parler de l'avenir quand on est dans un cap actuellement où on cherche tous les jours à savoir où est-ce qu'on va faire notre salon ".

Commentaires : Cette femme entrepreneur se voit contester par la mairie de Bordeaux l'emplacement qu'elle avait choisi pour la tenue de son premier salon. Elle a du mal à s'abstraire de ce problème pour nous parler de l'avenir, car elle estime que son futur dépend de l'obtention du lieu qu'elle souhaite. Il s'agit d'une conviction qu'elle sera amenée à modifier. En effet, après avoir obtenu une première année le lieu souhaité, elle décide l'année suivante de ne plus être tributaire de la mairie de Bordeaux et change de localisation, pour revenir la troisième année dans le lieu initial, avec comme résultat, des chiffres de fréquentation variant pour des raisons indépendantes du choix de l'emplacement. Remarquons que ces préoccupations peuvent être d'ordre stratégique comme c'est le cas dans l'exemple ci dessus, ou bien plus courantes (problèmes de remplacement d'un salarié, de délais etc.)

La grille d'observation est dorénavant enrichie des sujets de préoccupations immédiates de l'acteur. La **grille d'observation** satisfait une exigence de maîtrise

progressive du phénomène étudié par le chercheur. Elle évite l'accumulation d'observations que l'on cherchera à traiter par bloc à la fin de l'étude. Les chances de conserver un certain réalisme aux données augmentent en effet si elles sont traitées immédiatement (Wacheux 1996, p.230). Elle s'accompagne " d'une attitude ouverte face aux acteurs laissant la possibilité de découvrir des nouvelles pistes et des modalités jusqu'alors inconnues ".

Encadré 28 : La grille d'observation

	Indicateurs	Au niveau descriptif	Au niveau praxéologique	Au niveau projectif	Au niveau de la diffusion	Au niveau événementiel
Dimension individuelle	-Rôle -Valeurs -Objectifs -Ressources - Autres ⇒(Préoccupations immédiates)					
Dimension collective	-Place -Système d'interprétations -Objectifs -Ressources Autres⇒(préoccupations immédiates)					

§ 2 - Mode de collecte

Deux modes ont été privilégiés : l'interrogation (A) sur les croyances des entrepreneurs et des autres acteurs quant à l'avenir, et l'observation afin d'effectuer des recoupements quant aux comportements stratégiques effectifs (B).

A - Interrogation sur les croyances

Interroger des entrepreneurs implique deux choix : celui du type de stratégie d'intervention utilisée par le chercheur (a) et celui des techniques de recueil et d'analyse de discours (b).

a) Stratégie d'intervention du chercheur

Il s'agit de réfléchir sur les différents styles de discours attendus, les modes de relance utilisés par le chercheur et la situation générale de l'entretien.

“ Le langage remplit essentiellement trois fonctions : dire comment sont les choses (fonction référentielle), traduire l'état de locuteur (fonction modale) et altérer l'état de l'auditeur (fonction d'acte) ” (Ghiglione et Blanchet 1991²¹⁴, p.80). Les préoccupations factuelles de l'entrepreneur quant à l'avenir, traduisent la fonction référentielle du langage de l'entrepreneur. Cette fonction est réalisée par le locuteur au moyen de noms, pronoms et verbes que l'on retrouvera dans l'analyse thématique et les cartes cognitives ultérieures. Mais nous cherchons aussi à comprendre la “ mise en scène langagière ” des acteurs, comme le deuxième temps de “ dé-construction ” de notre programme de recherche constructiviste l'exige. Cette distance prise avec le discours des interviewés s'exprime dans la fonction modale et d'acte du langage. Les prédicats modaux du type “ il faut ”, “ on doit ”; les adverbes exprimant le doute ou la négation et enfin les modalisateurs verbaux du style “ je pense, je doute ” permettent d'entendre l'état du locuteur. Ils traduisent les intentions et l'état d'esprit de l'acteur. Enfin, les actes dit “ perlocutoires ” cherchent à produire un effet sur l'auditoire, l'entrepreneur souhaitant contrôler plus ou moins l'image qu'il veut donner de son propre travail.

²¹⁴GHIGLIONE, R. et BLANCHET, A. Analyse de contenu et contenus d'analyse, Dunod, 1991, 151p.

Extrait entretien 2: Les trois fonctions du langage

Extrait enregistré de l'entretien n°1, février 1996, (Atout Mairie)

“ Quel est le portait que vous vous faites de votre entreprise dans quelque temps?

Le portait; c'est difficile, le portait de l'entreprise...j'aimerais que ce soit une entreprise à laquelle on s'adresse pour avoir des informations ... Pour l'instant, c'est nous qui sommes à la remorque pour avoir des informations. Ca serait bien. Le côté administratif c'est accessoire. Il faut vivre, essayons de vivre correctement, je ne recherche pas de gloire personnelle, enfin je pense. Il faut que tout fonctionne bien. Après ce que je dis s'adresse plutôt à moi. Comprenez que, j'aime surtout que cela reste valorisant pour l'ensemble du personnel et pour la société ”

Commentaire : le terme de portait est utilisé ici dans la consigne, car il s'agissait d'analyser le niveau projectif de la vision stratégique, qui nous situe dans la tradition des tests projectifs du style “ portait chinois ”.

Analyse :

Fonction référentielle :

Etre l'entreprise à laquelle on s'adresse pour avoir des informations

L'administratif c'est accessoire

L'important c'est de faire vivre l'entreprise, que tout fonctionne

Fonction modale :

Il ne pense pas, sans en être tout à fait sûr, que la gloire personnelle l'intéresse

Fonction d'acte :

L'entrepreneur s'est rendu compte qu'il parlait de sa propre gloire et de sa propre valorisation. Il ne veut pas donner à l'interviewer l'impression de “ ramener la couverture à lui ” et décide donc, dans un discours plus altruiste, de rechercher la valorisation de l'ensemble du personnel.

Le choix des **modes de relance** fait partie intégrante de la stratégie d'intervention du chercheur. “ On appelle relance toute intervention de l'interviewer qui est une paraphrase ou un commentaire de l'énoncé de l'interviewé ” (Blanchet et Gotman 1992, p.64). On peut distinguer théoriquement six types de relance, chacune ayant des effets spécifiques sur le discours produit. Blanchet et Gotman les regroupent selon deux critères : l'acte de langage accompli par l'interviewer (reprendre le discours

en le répétant, faire connaître sont point de vue à l'interviewé, poser une autre question) et le type de fonction du discours (référentielle, modale ou d'acte). Naturellement la fonction d'acte n'entraîne aucune relance dans une recherche non interventionniste comme la nôtre à la différence de la recherche-action.

Encadré 29 : Les types de relances du chercheur et exemples (adaptation et illustration des stratégies d'intervention du chercheur proposées par Blanchet et Gotman 1992, p. 64)

(Source: BLANCHET, A. et GOTMAN, A. *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan, collection 128, 1992, 125p)

	Réitération	Déclaration	Interrogation
Fonction référentielle	Echo "L'entreprise est rentable"	Complémentation "Elle est rentable parce qu'elle est bien dirigée"	Interrogation référentielle "Votre entreprise est-elle rentable?"
Fonction modale	Reflét "Vous pensez que l'entreprise est rentable"	Interprétation "Vous craignez qu'elle ne soit pas rentable"	Interrogation modale "Pensez vous que votre entreprise est rentable?"

La situation de l'entretien est un des derniers paramètres intervenant dans la stratégie d'intervention du chercheur. Elle comprend le lieu de l'entretien, la disponibilité de l'interviewé et le cadre contractuel de la communication.

Concernant le lieu, toutes les entrevues avec les entrepreneurs ont été effectuées à l'intérieur de leur entreprise. L'individu s'inscrit dans un rôle professionnel qui facilite la production d'un discours soutenu et maîtrisé sur les thèmes en question. Nous avons ainsi refusé des invitations à déjeuner, qui selon nous, n'apporteraient rien à la recherche proprement dite, au-delà de la convivialité du moment. Dans le cas des autres acteurs, lorsque le discours nous paraissait trop convenu ou à la demande des personnes qui souhaitaient s'exprimer en dehors de leur lieu de travail, les entretiens se sont tenus à l'extérieur de l'entreprise. Il vrai qu'au moins à deux reprises nous avons perçu le discours de l'interviewé comme ne pouvant se détacher de celui de l'entrepreneur dans les conditions d'entretien in situ.

La disponibilité de l'entrepreneur est variable. Elle dépend tout d'abord de sa perception des éventuels apports que lui procurent nos rencontres. En effet, certains utilisaient les entretiens pour réfléchir à voix haute à leurs stratégies. Dans un cas, en échange du temps accordé, l'entrepreneur nous a confrontée avec son prestataire de service, en nous demandant de poser le maximum de questions - l'entrepreneur, plus en retrait, mûrissant sa décision. Il s'agissait de l'entrepreneur de Salon de Jardin qui avait convoqué un cabinet de relations publiques afin d'envisager avec eux le plan média. Nous devions discuter du choix des supports en les remettant en cause un à un, pour tester leur pertinence et leur efficacité. De manière générale, l'accès du chercheur aux sites des entreprises nouvelles est facilité par la faible structuration de ce type de firme. Le deuxième facteur affectant leur disponibilité repose sur la **capacité des entrepreneurs à s'abstraire de l'activité quotidienne**, qui s'avère assez problématique au sein d'une petite structure. Bien qu'ils eussent, pour la majorité, la volonté de ne pas être dérangés pendant l'entretien, ils étaient néanmoins sollicités par différents acteurs, auprès desquels ils ne pouvaient retarder leurs réponses.

Le cadre contractuel de la communication prévoit une confidentialité des informations recueillies. Avec les directeurs de pépinières, nous leur garantissons être les seuls à connaître leur nom réel et la désignation exacte de l'entreprise. En échange, les entretiens sont enregistrés. Les notes ainsi prises lors de l'entrevue, quelquefois incomplètes nécessitent l'écoute de l'enregistrement. De plus, l'existence de cassettes enregistrées nous aide à suivre notre démarche constructiviste de recherche. Nous sommes à même de traquer les processus de construction du réel des entrepreneurs, dans les silences, les exclamations, les changements de mode de discours. Il s'agit d'abord de "déconstruire" le discours, c'est-à-dire de mettre à distance ce qui est présenté comme donné, naturel, intemporel puis de le "reconstruire", en cherchant à comprendre les raisons de ces mises en scènes. Enfin, force est de constater que la présence d'un magnétophone a facilité la production d'un discours de qualité. En effet, lorsqu'il est allumé, durant les deux faces de la cassette, il donne à l'interlocution un moment d'exception. Son arrêt, au bout de deux heures, soulage l'entrepreneur d'une présence tierce et resserre la situation. Entrepreneur et chercheur se retrouvant seul, le ton du discours change. Il se fait plus intime, plus profond et plus dense. L'empathie

rogérienne est à son comble. “ L’informateur comprend que l’attitude de l’enquêteur n’est pas du bluff, un simple masque de politesse, mais qu’il s’intéresse vraiment à lui en tant que personne, qu’il s’y intéresse tellement qu’il a su pénétrer au coeur de son monde, qu’il comprend son système de pensée et manie ses propres catégories comme lui même le ferait ” (Kaufman 1996²¹⁵, p.51). Une carte de voeux envoyée par un des entrepreneurs, nous remerciant de “ travail de psychanalyse effectué sur son entreprise ” témoigne de cet aspect compréhensif de la recherche.

b) Les techniques de recueil et d’analyse de discours

Deux outils, classiques en Sciences de Gestion ont été sollicités dans l’analyse du discours des acteurs : l’analyse thématique pour les possibilités qu’elle propose d’analyse inter-cas et la cartographie cognitive pour l’analyse d’un cas en longitudinal.

L’analyse thématique est la forme la plus simple et la plus ancienne d’analyse catégorielle de contenu. Nous posons le thème comme unité d’enregistrement du discours. Il constitue “ l’unité de signification qui se dégage naturellement d’un texte analysé selon certains critères relatifs à la théorie qui guide la lecture ” (Bardin 1986²¹⁶, p.104). Dans une approche qualitative, l’analyse consiste à repérer les “ noyaux de sens ”, dont la présence, et non la fréquence d’apparition, auront une signification. Notre démarche itérative nous amène à coder les thèmes, certes en fonction du cadre conceptuel prédéfini, mais aussi dans l’attente d’identifier de nouveaux thèmes. A cet égard, **l’analyse est double : elle comprend les thèmes singuliers à chaque cas (analyse thématique verticale) et les thèmes similaires d’un entretien à l’autre (analyse thématique horizontale)**. Le premier type d’analyse s’effectue en référence au cadre théorique, tandis que le second explore de nouveaux thèmes. Nous n’avons pas mis à profit les logiciels d’analyse de contenu disponibles autour de nous, car ces derniers travaillaient sur la proposition, comme unité d’observation, qui s’est avérée après les entretiens tests trop détaillée. Nous avons l’impression que les variations de discours des entrepreneurs n’étaient pas assez fines pour recourir à une analyse

²¹⁵KAUFMAN, J.C., L’entretien compréhensif, Nathan, collection 128, 1992, 128p.

²¹⁶BARDIN, L., L’analyse de contenu, P.U.F. 1986, 233p

propositionnelle de discours, comme si l'objet observé pouvait l'être à l'oeil nu sans avoir recours à un microscope, dont le niveau de précision n'apporte pas d'information supplémentaire. La classification reste subjective, néanmoins **la connaissance globale du cas agit comme une aide à la mise à jour des thèmes et à leur classement hiérarchique**. Ce travail n'est pas sans rappeler celui décrit par Wacheux sous l'intitulé de "dictionnaire des thèmes", sans pouvoir toutefois proposer, comme le fait cet outil, une forme d'ordre logique dans le classement (Wacheux 1996, p.233). L'analyse thématique est privilégiée dans l'étude transversale des 9 cas de création. Lors de la recherche longitudinale des deux cas, nous avons complété l'analyse de contenu des entretiens par la construction de cartes. La cartographie cognitive est choisie pour sa plasticité et la possibilité qu'elle laisse à l'acteur de réagir d'une fois sur l'autre (réflexivité).

La **cartographie cognitive** semble particulièrement appropriée pour l'étude de la vision stratégique (Huff, 1990²¹⁷). C. Bruyat, dans la thèse qu'il a consacrée aux problèmes méthodologiques et de modélisation du phénomène de création d'entreprise, envisage d'étudier le système de références du créateur à l'aide de cartes cognitives (Bruyat, 1993 p.314). Verstraete, dans une étude de cas unique analyse en détail les cognitions d'un entrepreneur (Verstraete 1996). Mais c'est surtout à P. Cossette que nous sommes redevables d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique au moyen de cartes cognitives (Cossette 1994a²¹⁸). Il en donne, dans un manuel coordonné par lui, la définition la plus complète à notre connaissance : "une carte cognitive est une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier" (Cossette et Audet, 1994²¹⁹, p.15). Plus concrètement les cartes "représentent les processus de pensée des décideurs comme orientés par des agencements d'items liés

²¹⁷HUFF, A. Mapping strategic thought, Wiley and Sons, 1990, 426 p.

²¹⁸COSSETTE, P., Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire- dirigeant de PME : une étude exploratoire, Colloque international des PME Strasbourg, 1994a 18 p.

²¹⁹COSSETTE, P. et AUDET, M. Qu'est ce qu'une carte cognitive? in COSSETTE, P (sous la direction de), Cartes cognitives et organisations, Les presses de l'université de Laval, Edition Eska, 1994, p.13-33

entre eux par des relations” (Laroche et Nioche 1994²²⁰). L’utilisation de cet outil suppose l’adoption d’une perspective interprétative ou subjectiviste. C’est-à-dire que **pour percevoir la vision stratégique d’un individu, il est nécessaire d’appréhender son système référentiel. La stratégie comme objet d’étude est inséparable du sujet qui la produit.** La réalité est d’ordre phénoménologique : “ le réel connaissable est celui que le sujet expérimente ” (Le Moigne, 1995a²²¹ p. 71). On ne peut séparer “ le sujet-enquête-de-connaissance ” et “ les choses-à-connaître ” Enfin, pour utiliser la métaphore de la carte routière “ la carte n’est pas le territoire (le réel connaissable indépendant du sujet), mais la carte exprime la connaissance expérimentale du territoire par le sujet” (Le Moigne, 1995a, p.69). Cet auteur souligne le “ caractère opérationnel de la représentation ”. Les cartes n’existent que parce qu’elles permettent aux décideurs d’interpréter la réalité. Elles ne sont pas des instruments de connaissance du monde mais servent avant tout à agir. Ce pouvoir de synthèse dans l’action des visions stratégiques de l’entrepreneur est séduisant. Nous pensions pouvoir, par ce moyen, capturer l’idée que l’entrepreneur se fait du futur et l’interroger quelques semaines après sur la base de la carte construite, validant par la même notre outil auprès de l’acteur. **C’était sans compter l’effet d’habitation au matériel d’enquête qui menaçait la vraisemblance des réponses.** Les entrepreneurs se satisfaisaient, avec quelques corrections, de leur carte précédente et ne souhaitaient pas se prêter de nouveau au jeu ou s’ils le faisaient, répétaient, par économie mentale, les facteurs de la grille d’analyse systématique. Nous avons donc modifié notre matériel d’enquête, guidé en cela par la recherche de Markoczy et Goldberg (1995²²²). L’originalité de leur méthode réside dans le procédé de condensation des données utilisées. Ces chercheurs définissent pour un sujet, les facteurs de succès d’une firme, une cinquantaine d’items sur la base d’entretiens exploratoires et de revue de la littérature et demandent aux managers étudiés d’en choisir 10 pour construire la carte cognitive. Notre adaptation a consisté à prendre les thèmes de l’analyse thématique ainsi que les facteurs issus de la passation de la grille proposée par Cossette comme liste initiale, invitant l’entrepreneur

²²⁰LAROCHE H. et NIOCHE, J.P. L’approche cognitive de la stratégie d’entreprise, Revue française de gestion, juin-juillet-août 1994 p.64-78

²²¹LE MOIGNE, J.L., Les épistémologies constructivistes, P.U.F. que sais-je 1995a 125 p.

²²²MARKOCZY, L., GOLDBERG, J. A method for eliciting and comparing causal maps, Journal of management, vol.21, n°2, 1995 p.305-333

à sélectionner la dizaine de concepts leur paraissant le mieux décrire l'avenir. Les items initiaux, dans notre cas au nombre d'une trentaine, sont inscrits sur des cartons que l'entrepreneur manipule à son gré, établissant de nouveaux liens entre concepts et surtout, commentant à haute voix le futur souhaité. La modification du matériel d'enquête nous a ainsi permis d'appréhender des évolutions de visions stratégiques grâce à la production de conditions d'enquête différentes, qui laissent l'opportunité à l'entrepreneur de fournir un discours plus ou moins différent de celui appréhendé dans les entretiens précédents.

L'étude des croyances des entrepreneurs quant aux facteurs importants pour l'avenir est recoupée par celle des comportements effectifs, par observation et examen de données secondaires.

B - Observation et recoupement sur les comportements effectifs

La présence relativement passive du chercheur à l'intérieur de l'entreprise enferme ce dernier dans un dilemme (a) résolu partiellement par la tenue d'un journal de recherche tout au long du terrain (b).

a) Entre distance et implication : le dilemme de l'observateur en entreprise

La pratique de recherche se fondant sur l'observation des enquêteurs est héritée des ethnologues, pour lesquels la présence sur le terrain est une exigence incontournable. Il s'agit moins pour le chercheur en gestion de se faire accepter par une peuplade lointaine - " la proximité culturelle entre observateurs et observés ne permettant pas une contemplation naïve²²³ " - que de trouver le bon dosage entre deux branches d'une même alternative: s'engager dans le quotidien de l'entreprise pour la connaître de l'intérieur et conserver une distance afin d'analyser les constructions mentales des acteurs. Autrement dit, " le dilemme pour le chercheur consiste à trouver

²²³Wacheux 1996, p.210

un compromis entre une implication certaine pour comprendre et une réserve suffisante pour conserver sa capacité d'objectivation...être impliqué sans s'impliquer" (Wacheux 1996, p.210). Ce tiraillement est vécu de manière forte dans les deux cas suivis de façon hebdomadaire pendant 6 mois et plus ponctuellement pendant 3 ans. La présence en entreprise, que nous voulions passive, s'est vite transformée en quelques contributions actives à des tâches plus ou moins variées, allant du rôle de standardiste, au coup de main pour monter une étude de marché et à la participation à des réunions. Le concours apporté l'a été avec distance, sans chercher à faire changer les choix de l'entrepreneur et à observer les effets, comme dans des démarches de recherche-action. Cependant les sollicitations du type " qu'en pensez -vous? Est-ce la bonne manière de faire?" n'ont pas manqué de survenir. Nous tentions de rester la plus neutre possible, répondant dans le sens qu'attendait l'entrepreneur, reflétant dans nos remarques ce que nous pensions être ses croyances.

Ce point de vue de l'intérieur et cette " mise au niveau " des acteurs enrichissent la recherche. Tout d'abord, l'observation des interactions entre individus donne une dimension sociale et affective aux discours de l'entrepreneur. Nous apprenions, par exemple, que l'unique salariée de Salon de Jardin était la belle-soeur de la fondatrice. Or, cette nouvelle entreprise, d'après nos entretiens, semble sous la domination des stratégies personnelles de l'entrepreneur. La salariée s'en plaint, le ton monte, la fondatrice campe sur ses positions. Au lieu d'arriver à une situation de départ du salarié, les belligérantes, par groupe familial interposé, se réconcilient et la fondatrice admet, dans les entretiens suivants, que la poursuite de ses objectifs personnels peut entraîner la chute de la nouvelle firme. Nous concluons que les salariés ont un rôle dans l'éventuel passage d'une stratégie individuelle à une stratégie collective, en admettant toutefois que, d'après nos observations, ce phénomène est largement facilité si le salarié est un ami ou de la famille. L'observation permet également de traquer les non dits, les contradictions, les problèmes latents, donnant plus de relief aux résultats recueillis dans les entretiens. Enfin et surtout, elle contextualise les discours des acteurs et produit des connaissances qui se rapportent à une situation précise. Certes, cette exigence de validité interne parcellise des connaissances critiquables pour leur contingence, mais elle garantit que les résultats de la recherche seront généralisables à d'autres contextes similaires. On pourrait néanmoins rétorquer que la rencontre d'un cas de figure

identique semble illusoire. Nous proposons en fait d'étendre, par un processus analogique, les résultats trouvés à des cas présentant certaines similarités à préciser.

Un moyen de sortir du dilemme du chercheur-observateur repose sur la tenue d'un journal de terrain proposant une distance salutaire entre le terrain et l'enquêteur.

b) Le journal de terrain ou la recherche d'un juste équilibre entre distance et implication

L'enregistrement régulier des impressions du chercheur ainsi que les notes prises sur les données secondaires facilitent la cohabitation entre une posture d'observateur extérieur et les immanquables appels à s'engager, imposés par une présence prolongée au sein d'une petite structure de travail.

Le journal de terrain se distingue du "journal de bord" décrit par Usunier et al. (p.146 à 148). En effet, ce dernier s'apparente plutôt au journal intime ou "diary", dans lequel un gestionnaire, pour les besoins d'une recherche, noterait quotidiennement la manière dont il gère, par exemple, son temps. Nous avons tenu un "**journal de thèse**", quatre cahiers dans lesquels sont consignés les questions, évolutions et problèmes rencontrés tout au long du travail théorique. Ce journal alimente nos réflexions et favorise une forme "d'objectivation" du travail. Il régule, en les acceptant, les inévitables états affectifs entretenus avec un sujet de thèse qui est côtoyé durant plusieurs années et encourage à la persévérance. Il reste que le journal de thèse, support pour le chercheur, n'est pas directement un matériel de travail, contrairement au journal du terrain.

Le **journal de terrain** correspond à la description que Wacheux fait du journal de recherche. "Le cahier de recherche enregistre chronologiquement les investigations réalisées, sous la plume du chercheur. Il a pour objectif de conserver une trace de l'ensemble des investigations, de conserver les impressions, sur les interviews ou lors des présences sur les sites, les détails observés, le contexte dans lequel se déroule la recherche et les perturbations qui l'affectent" (Wacheux, 1996 p.233). En acceptant que le processus de recherche ne soit pas indépendant de celui qui le vit, cette "annexe de la

mémoire ” souhaite maîtriser la subjectivité du chercheur. Si l’on va plus loin, on peut estimer que la confrontation du répertoire des intuitions et des ressentis du chercheur, à des connaissances existantes ou des avis extérieurs, transforme la subjectivité en données de recherche, cette forme de rationalisation des impressions du chercheur alimentant l’explication.

Notre journal de terrain, constitué d’un seul cahier, a été utilisé pendant et après chacun de nos passages en entreprise et de nos rencontres avec les acteurs. Par exemple le 5 février 1996, il a été noté que les thèmes de l’analyse thématique doivent utiliser les mots de l’entrepreneur. Nous réalisons en fait que vouloir explorer des croyances revient à traiter du sens au-delà des mots utilisés par le créateur. Les mots sont des étiquettes. Au cours des différents entretiens, il s’agit de s’assurer qu’entrepreneur et chercheur accordent le même sens aux facteurs importants pour l’avenir. Après accord sur la signification partagée, le mot sera dorénavant utilisé et repris dans l’analyse thématique en cas de présence forte. L’entrepreneur de Salon de Jardin exprime dans son premier entretien la nécessité d’obtenir des “ partenaires ” pour réaliser son salon sur le thème du jardin. Ces partenaires sont en fait des grandes entreprises et des collectivités locales, véritables “ sponsors ” de la manifestation. Le terme “ partenaires ” sera dorénavant utilisé dans l’analyse thématique et dans les cartes cognitives à faire valider par l’entrepreneur.

Ainsi, la collecte et l’analyse des données s’effectuent simultanément. Les unités d’analyse sont constituées des thèmes portant sur la vision d’avenir, dans le discours de l’entrepreneur. Les indicateurs de la stratégie individuelle et collective guident notre lecture des entretiens. Nous avons néanmoins la volonté d’explorer des nouveaux thèmes et de ne pas imposer notre cadre d’analyse au terrain. Ce choix se matérialise par un guide d’entretien semi-directif et par une grille d’observation ouverte aux réactions des acteurs. Interrogation et observation sont les deux modes d’accès aux données. Ils s’appuient sur les techniques d’analyse thématique, de cartographie cognitive et de rédaction d’un journal de terrain.

Section 3 - Interprétation des données

Il s'agit de donner des éléments de réponse aux deux questions de recherche sur les interrelations entre stratégies (§1) et sur l'éventuel passage d'une stratégie individuelle à une stratégie collective (§2).

§ 1 - Les interrelations entre stratégies individuelles et d'entreprise

Sur les neuf cas étudiés nous avons examiné les différents modes d'interrelations (A) ainsi que les prédicteurs éventuels de la survenue d'un type particulier (B).

A Les différents types d'interrelations

L'examen des conciliations entre stratégies personnelles et d'entreprise, repose sur l'analyse des thèmes les plus présents dans le discours de l'entrepreneur (a) et dans celui des tiers (b).

a) Les thèmes les plus présents dans le discours des entrepreneurs

L'analyse thématique est double : les thèmes singuliers à chaque cas (analyse verticale) et les thèmes similaires d'un entretien à l'autre (analyse horizontale).

Analyse verticale

Dans cette première interprétation des données, nous gardons les mots utilisés par les entrepreneurs, sans chercher, dans un premier temps à les comparer au cadre conceptuel prédéfini. Nos unités d'analyse sont en fait les thèmes, soit les morceaux de phrases constituant, " des valeurs de référence et les modèles de conduite présents dans le discours " (Bardin 1986, p.80). Cette analyse thématique qualitative, dans un cadre exploratoire, permet de " dépasser la simple description du contenu d'une communication et d'expliquer certaines stratégies ou certains comportements. En

révélant l'importance de thèmes dans les discours, l'analyse de contenu suggère des explications " (Thiétart 1999, p.463).

Concrètement, sont codés les facteurs centraux qui résument et structurent l'argumentation de l'entrepreneur quant à sa perception du futur. C'est bien leur importance dans la mise en scène langagière et leur pouvoir d'explication des notes et enregistrements, et non leur simple fréquence, qui les caractérisent. Face à la surcharge réelle des données collectées - les entretiens ayant duré au minimum 1 heure 30, au maximum 3 heures - et en raison de notre volonté d'effectuer une analyse inter-site, il est décidé de ne retenir que les cinq thèmes marquants du discours des entrepreneurs.

Résultat1 : Analyse thématique verticale

Les thèmes les plus présents ayant trait à la stratégie des 9 E.N.C. étudiées

Atout Mairie 1	Salon de jardin 2	Check-up service 3	Syntex 4	Tropical Center 5
Emporter les budgets	Réussir le premier salon	Obtenir des contrats	Elargir le portefeuille d'activité	Allier le commercial et le culturel
Vivre le plus longtemps possible	Satisfaire une ambition personnelle	Faire du lobbying	Utiliser le contact au Québec	Trouver des appuis
Se différencier	Savoir communiquer	Savoir m'organiser	Trouver du personnel	Convaincre les commerçants
Avoir une politique commerciale	Faire évoluer ma première entreprise	Etre crédible	Diriger les salariés	Montrer que l'Afrique est dynamique
Mettre l'accent sur un logiciel	Convaincre les partenaires	Standardiser les tâches administratives	Travailler avec un réseau d'entreprises	Etre rentable

Vigne Service 6	Web Wine 7	Informatique Superstore 8	Cravate de Style 9
Se diversifier	Trouver des châteaux	Acheter à petits prix	Créer son emploi
Travailler dans un milieu que j'aime	Etre créatif	Connaître l'import	Faire de la qualité à prix concurrentiel
Eviter la saisonnalité	Obtenir des financements	Fonctionner avec le bouche à oreille	Démarcher
Gérer les intérimaires	Travailler avec des amis	Se mettre à son compte	Equilibrer vie personnelle et

Les dimensions individuelles et collectives de la stratégie sont différenciées mais aussi imbriquées. Certains thèmes comme “ satisfaire une ambition personnelle ” (Salon de Jardin 2) ou “ créer son emploi ” (Cravate de Style 9) se rapportent clairement à la vision d’avenir de l’individu. Ils côtoient pour les mêmes cas, les objectifs de “ réussite du premier salon ” ou la nécessité “ de démarcher ”, que nous savons partagés par la salariée de la première entreprise et par le co-créateur de la seconde et donc se rapportant à une dimension collective de la stratégie. Dans ces cas, la cohabitation entre dimension individuelle et collective de la stratégie ne semble pas affecter les pratiques effectives de la stratégie. Il y a congruence de vue entre les acteurs et les intérêts particuliers de l’entrepreneur qui ne sont pas en contradiction avec ceux de la firme. Cette situation harmonieuse n’est pas le lot de tous. Chez Atout Mairie (1) les dimensions individuelles et collectives sont également imbriquées mais là l’équilibre semble précaire. Ainsi, lorsque l’entrepreneur d’Atout Mairie nous dit qu’il souhaite “ vivre le plus longtemps possible ”, est-ce l’entreprise ou l’individu comme chef d’entreprise qui espère “ vivre le plus longtemps ”? En fait, à l’écoute de l’ensemble du discours, il semble que ce sont les deux : ayant créé son entreprise à 55 ans, après un licenciement, il estime que sa vie professionnelle n’a d’avenir que dans celui proposé par sa nouvelle entreprise. Or, après observation du peu d’implication du dirigeant dans les activités commerciales et de son cantonnement dans des tâches administratives, la pérennité de la firme ne paraît pas, pour les tiers interrogés, nécessairement cohérente avec le maintien de son dirigeant. Dans ce cas, l’interrelation entre stratégies a des conséquences sur les pratiques effectives qui semblent plus orientées vers des objectifs à court terme que dirigées par un véritable projet d’avenir.

Le discours des entrepreneurs interrogés apparaît comme fortement intentionnel. Les verbes sont à l’infinitif voire au mode impératif. Ils claquent comme des mots d’ordre, des slogans idéologiques ou des prières, que l’on répète pour mieux s’en convaincre : “ emporter, réussir, obtenir....) (Hamel et Prahalad 1989²²⁴). Ces intentions ne se traduisent pas toujours en réalisations stratégiques. Elles apportent des confirmations supplémentaires, s’il en est encore besoin, à l’existence de

²²⁴HAMEL, G. et PRAHALAD, C.K., Les stratèges du soleil levant, Harvard l’expansion, automne 1989, p.6-19

comportements émergents présentant des écarts entre la stratégie intentionnelle et celle réalisée (Mintzberg et Waters 1985²²⁵). Le langage est ici utilisé dans sa fonction d'acte : il s'agit de convaincre l'interlocuteur pour se convaincre soi-même. Ainsi, il nous a semblé que les entrepreneurs cherchaient à tester leur argumentation lors des entretiens. L'observation contiguë révèle l'autre face de ce discours volontaire. En effet, derrière les intentions stratégiques, se dessinent certaines difficultés et problèmes auxquels l'entrepreneur est confronté. Sa vision d'avenir correspond au chemin à parcourir pour réduire les handicaps ressentis par la nouvelle firme. Ainsi, Informatique Superstore (8) estime qu'un des facteurs clés pouvant influencer son futur est la maîtrise des " pratiques à l'export ". En fait, après un premier achat d'ordinateurs saisis en douane, ce détaillant doit s'approvisionner directement dans les pays asiatiques. Il s'agit d'un métier et d'un univers inconnu pour cet informaticien de profession, qui perçoit l'apprentissage d'une nouvelle compétence comme un défi à relever. On retrouve l'idée d'Hamel et Prahalad de vouloir créer délibérément un déséquilibre entre l'ambition affichée de la firme et les ressources actuelles. Ce projet est formulé dans le but d'entraîner l'adhésion des tiers ou en tout cas de donner des buts aux acteurs et au premier d'entre eux, l'entrepreneur. Un discours fortement intentionnel donnerait sa légitimité à l'entrepreneur dont le rôle serait de définir et d'animer l'intention stratégique.

Les entrepreneurs jonglent avec différents horizons temporels et cela aussi bien au niveau individuel que collectif. Toutes nos consignes initiales et la plupart de nos relances contenaient les termes " futur " et " avenir ". Or, les réponses obtenues mélangent les horizons temporels. Une vision d'avenir, " s'adresser au continent nord américain ", cohabite avec une ressource accessible dans le présent, " utiliser le contact que nous avons au Québec " (cas Syntex 4). Au niveau individuel, le fondateur de Web Wine (7) perçoit bien que son rôle à long terme consiste à favoriser la créativité au sein de la firme. Pourtant, il fait face à très court terme, à la nécessité de trouver des financements complémentaires. Il estime que cette tâche repose sur ses épaules et qu'il n'est nul besoin que les salariés soient au courant. L'habileté des entrepreneurs à gérer

²²⁵MINTZBERG, H. et WATERS, J., Of strategies, deliberates and emergent, Strategic mangement journal, vol.6, 1985, p.257-272

deux horizons temporels, le court et le long terme, a déjà été décrite par Bird²²⁶. Pour cet auteur, certains doués “ d’agilité temporelle ”, hésiteraient même à rentrer sur le marché boursier de peur de perdre leur orientation stratégique à long terme, au profit d’une mentalité à court terme exigée par la publication des résultats trimestriels en bourse. L’étude de Steinberg Inc. effectuée par Mintzberg et Waters montrait déjà cette capacité des entrepreneurs “ à passer d’un but précis à un projet plus large ”, “ cette connaissance intime et quotidienne de l’activité ” allant de pair avec “ une vision et un engagement à long terme ” (Mintzberg et Waters 1982, p.495-496). Mais, dans notre cas, avec des interrogations portant clairement sur la vision du futur, nous réalisons que ce futur est multiple, flou et précis à la fois - la netteté dépendant de l’horizon examiné. L’impression que les entrepreneurs souffrent davantage de “ presbytie ” que de “ myopie stratégique ” trouve sa source ici. Dans les discours de l’entrepreneur, les objectifs à moyen et long terme guident l’activité quotidienne plus que l’inverse ne le fait. L’avenir semble plus net que les moyens présents pour y parvenir.

L’orientation stratégique des entrepreneurs présente des différences et des similarités avec celle étudiée sur les firmes matures. Première différence, les trois orientations stratégiques majeures des firmes matures (orientation client, concurrentielle et technologique), apparaissent ici de manière indifférenciée (Gatignon et Xuereb 1997²²⁷). Par exemple, Syntex, fabricant d’images de synthèse, cherche en même temps à “ élargir son portefeuille d’activités ”, à “ se différencier des concurrents ” en nouant des alliances avec d’autres partenaires de la filière, et à “ être innovant ” au niveau technologique. De même, la séparation des niveaux d’analyse stratégique préconisée par Venkatraman (stratégie d’entreprise, d’activité et fonctionnelle) ne semble pas clairement ressortir (Venkatraman 1989²²⁸). Plus exactement, les

²²⁶BIRD, B. , The operation of intentions in time: the emergence of the new venture , Entrepreneurship theory and practice, fall 1992, p.11-20.

BIRD, B., JELINEK, M., The operation of entrepreneurial intentions, Entrepreneurship theory and practice, spring 1992, p.21-30

²²⁷GATIGNON, H. et XUEREB, J.M. Strategic orientation of the firm new product performance, Journal of marketing research, vol. 34, n°1, 1997, p.77-90

²²⁸VENKATRAMAN, N., Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement, Management science, vol.35, n°8, 1989, p.942-962

préoccupations des entrepreneurs s'entremêlent, accordant une égale importance aux aspects fonctionnels et organisationnels ("recruter du personnel, avoir une politique commerciale, standardiser les tâches administratives..."), qu'au versant stratégique, que les stratégies soient d'activité ou d'entreprise ("se différencier, se diversifier ou éviter la saisonnalité"). Remarquons que les entrepreneurs interrogés manient fort bien le vocabulaire stratégique - Syntex, architecte d'origine et sans formation particulière à la gestion, se gorge de termes tels que "métier de base" ou de "recentrage d'activité". Concernant les similarités, la séparation préconisée dans la littérature sur l'orientation stratégique de firmes matures, entre moyens et objectifs, se rencontre également chez les entrepreneurs étudiés (Venkataram 1989). Pour Check-up Service, "faire du lobbying" est perçu comme un moyen pour atteindre l'objectif, "Obtenir des contrats" de grandes entreprises. Objectifs et moyens stratégiques appartiennent néanmoins à un pattern de réflexions similaires, les entrepreneurs liant les uns aux autres, dans une même vision de l'avenir. Toujours dans les points prévisibles dans la littérature, les trois dimensions stratégiques vues dans la littérature sur les E.N.C., à savoir l'étendue du segment visé, le rythme d'entrée sur les marchés et les modes de différenciation, se retrouvent dans les discours des entrepreneurs. Par exemple, Syntex souhaite "élargir le portefeuille d'activité" (étendue du segment), Vigne Service aspire à un développement progressif afin de "franchiser la formule" (rythme d'entrée) et Cravate de Style, entrant dans un marché déjà fort occupé, perçoit son pouvoir de différenciation en "faisant de la qualité à des prix concurrentiels" (mode de différenciation). Concernant le mode de différenciation, il semble que les ressources et les compétences de l'entrepreneur et de l'organisation soient quelquefois moins différenciées que nous le pensions. Lorsque l'entrepreneur de Check-up Service prêche pour une meilleure "standardisation des tâches administratives", il souhaite faire circuler au sein de l'entreprise ses propres compétences de contrôleur de gestion et mettre en place des tableaux de bords, qu'une future assistante actualisera seule. De même le dirigeant de Syntex utilise ses contacts personnels avec les architectes québécois pour implanter à terme une succursale de la firme sur le continent nord-américain. Les ressources circulent de l'individu à l'entreprise. Cependant, il existe bien des entreprises qui se différencient grâce aux ressources détenues par le fondateur. Ainsi, le co-créateur de Check-up Service, médecin de formation, met en avant sa formation et son carnet d'adresse dans le monde médical pour obtenir les clients. L'autre co-créateur qui, lui, divulgue son savoir-faire de

gestionnaire, craint à terme d'être moins utile à l'entreprise que l'incontournable médecin aux relations bien placées.

Analyse horizontale

Il s'agit maintenant de confronter les résultats des entretiens semi-directifs au modèle d'analyse comprenant les indicateurs de la stratégie. En clair quels sont les indicateurs qui se retrouvent d'un cas sur l'autre. La démarche s'est effectuée en deux temps : catégorisation des thèmes en fonction des indicateurs individuels (rôle, valeurs, objectifs et ressources) ou collectifs (place de l'entreprise, système d'interprétation, objectifs d'étendue du segment, de rythme d'entrée et de mode de différenciation et ressources), et examen des thèmes non catégorisés pouvant faire l'objet de nouveaux indicateurs de la stratégie au sein des E.N.C. " Les catégories sont des rubriques ou classes qui rassemblent un groupe d'éléments sous un titre générique, rassemblement effectué en raisons des caractéristiques communes de ces éléments " (Bardin 1986, p.118). Le critère de catégorisation choisi est sémantique : par exemple, tous les thèmes signifiant " la conduite sociale de l'entrepreneur, qui joue un certain personnage dans son entreprise ", sont regroupés dans la catégorie " rôle ". Le tableau-ci après résume notre travail de catégorisation :

Résultat 2 : La catégorisation des thèmes

Catégorie	Définition	Exemple de thèmes
Rôle	Conduite sociale de l'entrepreneur qui joue un certain personnage dans son entreprise	" Diriger les salariés " " convaincre les commerçants " " être créatif " " obtenir des financements "
Valeur	Ce qui est vrai, beau, bien selon un jugement personnel et qui sert de système de référence à l'individu	" Satisfaire une ambition " " montrer que l'Afrique est dynamique "
Objectif personnel	Résultat que l'entrepreneur se propose d'atteindre, but de l'action de l'individu	" Se mettre à son compte " " créer son emploi " " continuer à faire ce que j'aime " " équilibrer vie personnelle et professionnelle "
Ressource personnelle	Moyens matériels d'existence et capacités, forces ou compétences dont dispose un individu	" Faire du lobbying " " standardiser les tâches administratives " " utiliser les contacts au Québec "
Place de la firme	Positionnement de l'entreprise en terme de produit/marché	" Faire de la réparation " " allier l'informatique et le vin "
Système d'interprétation	Valeurs dominantes au sein de l'entreprise, partagées par les membres et servant à interpréter les réactions de	" Vivre le plus longtemps possible " " travailler avec des amis "

La catégorisation fut problématique dans de nombreux cas. La tentation d'affecter un thème à plus d'une seule case fut grande. Il nous a fallu effectuer un effort de définition des catégories afin de respecter le principe d'exclusion mutuelle et d'homogénéité des regroupements de thèmes de l'analyse de contenu (Bardin 1986, p.151). Les catégories semblent pertinentes puisque " reflétant les intentions de la recherche et le cadre théorique retenu ". Leur objectivité et leur fidélité pourraient se mesurer si un autre codeur effectuait le même travail, dans un contexte strictement similaire. Or, notre codage ne s'est pas uniquement fait à la l'écoute des cassettes enregistrées et à la lecture des notes prises lors des entretiens mais aussi en fonction des observations effectuées. La réplication de ces mêmes conditions de recherche semble délicate. Ainsi, grâce à divers recoupements, nous étions à même de différencier les " objectifs de l'entrepreneur " des " problèmes " qu'il exprimait. Cette distinction n'apparaît pas à la seule lecture de l'analyse verticale précédente. Les objectifs font référence à des moyens que l'entrepreneur semble maîtriser. Les problèmes portent sur des préoccupations fortes que l'entrepreneur, faute de ressources ne parvient pas à transformer en but.

Résultat 3 : Analyse thématique horizontale

Classement en catégories similaires des thèmes précédents

Atout Mairie	Salon de jardin	Check-up service	Syntex	Tropical Center
Objectif collectif	Objectif collectif	Objectif collectif	Objectif collectif (étendue du segment)	Problème
Système d'interprétation	Valeur	Ressources personnelles	Ressources personnelles	Problème
Objectif collectif (différenciation)	Ressources collectives	Objectif personnel	Problème	Rôle
Problème	Objectif personnel	Rôle	Rôle	Valeur
Objectif collectif	Rôle	Ressources personnelles	Objectif collectif (rythme d'entrée progressif)	Problème

Vigne Service	Web Wine	Informatique Superstore	Cravate de Style
Objectif collectif (étendue du segment)	Objectif collectif	Problème	Objectif personnel
Objectif personnel	Rôle	Problème	Objectif collectif (différenciation)
Problème	Problème	Ressources collectives	Problème
Problème	Système d'interprétation	Objectif personnel	Objectif personnel
Objectif collectif (rythme d'entrée)	Place	Place	Objectif personnel

Ces problèmes à surmonter constituent un des thèmes que nous n'avions pas intégrés dans notre premier cadre d'analyse. Il s'agit peut-être d'un indicateur

additionnel du concept de stratégie dans les E.N.C. En effet, **la stratégie des nouvelles firmes serait “ entachée ” de problèmes sans solutions, qui faute de pouvoir se transformer en ressources et objectifs, préoccupent l’entrepreneur et restent au stade d’intentions.** Ces problèmes d’ordre commercial et financier sont cohérents avec les différentes recherches sur les préoccupations des entrepreneurs (Perreault 1994²²⁹; Tersptra et Olson 1993²³⁰). Ce point constitue un résultat original, proposant un indicateur complémentaire de la stratégie au sein des E.N.C. **En effet, tout se passe comme si les entrepreneurs visualisaient fort bien leurs objectifs futurs, sans pour autant percevoir les moyens pour les atteindre.** La nature praxéologique de la stratégie des nouvelles firmes, reliant fins et moyens, serait plus problématique que dans les firmes matures, dans lesquelles les managers font face à des problèmes et leurs trouvent, grâce à leur expérience, des solutions. Les entrepreneurs, confrontés à la nouveauté de la situation, auraient plus d’idées pour l’avenir que de ressources pour les réaliser.

b) L’avis des acteurs du processus entrepreneurial et les types d’interrelations entre stratégies

Les types possibles d’interrelations sont calqués sur la notion de dialogique, principe fondateur de la distinction entre stratégie individuelle et stratégie d’entreprise. Bruyat considère que “ tout processus de création d’entreprise comporte une dialogique entrepreneur/ entreprise nouvelle : Les logiques de l’individu et de l’entreprise sont liées en une unité, de façon complémentaire, concurrente et antagoniste, sans que la dualité se perde dans l’unité ” (Bruyat 1994, p.92, citant Morin). Les logiques dans leur dimension individuelle correspondent aux rôles, valeurs, objectifs et ressources portés par le seul entrepreneur. Les logiques d’entreprise correspondent à la dimension collective des croyances partagées par les acteurs clés, concernant la place, les systèmes d’interprétation, les objectifs et ressources appartenant à la collectivité qu’est l’entreprise. Il s’agit donc maintenant de vérifier, auprès des acteurs clés, le caractère

²²⁹PERREAULT, J., Le marketing de la PME, in Les PME: bilan et perspectives, sous la direction de P.A.Julien, Economica, 1994, p.163-188

²³⁰TERPSTRA, D.E. et OLSON, P.D., Entrepreneurial start - up and growth: a classification of problems, Entrepreneurship theory and practice, spring 1993, p.5-20

partagé des croyances stratégiques. Nous l'avons fait de manière directe dans un entretien aux questions plus directives que celui passé avec l'entrepreneur. L'écoute des réactions des acteurs aux thèmes stratégiques de l'entrepreneur s'est faite sur la base du guide d'entretien suivant :

Encadré 30 : Guide d'entretien avec les acteurs clés

Consigne initiale :

“ Le dirigeant de l'entreprise X nous a décrit les éléments qui lui paraissaient centraux pour l'avenir, qu'en pensez-vous?” *Présentation des cinq thèmes principaux décrits par l'entrepreneur*

Entretien semi-directif:

Au niveau descriptif :

Diffusion et familiarité avec les thèmes développés par l'entrepreneur (“Ces thèmes vous paraissent-ils représentatifs des préoccupations du dirigeant?”). *La question est ici indirecte, car nous cherchions à ne pas aborder brutalement le problème du plus ou moins grand partage des informations entre l'entrepreneur et le tiers.*

Degré d'accord (“ Pensez vous également que ces facteurs ont un impact sur l'avenir?”)

Interrelations entre stratégies individuelles et organisationnelles (Ces thèmes engagent-ils, selon vous, l'avenir de l'entrepreneur, de son entreprise ou bien les deux?”)

Au niveau praxéologique :

Degré d'accord (“ Etes vous d'accord avec les actions à entreprendre?”)

Interrelations entre stratégie individuelle et organisationnelle (“ Les actions, antécédents et conséquences possibles de ces actions traduisent-ils plutôt les préoccupations de l'entrepreneur, celle de l'entreprise ou bien les deux?”)

Au niveau projectif :

Congruence entre les représentations (“ Quelles images et représentations vous faites-vous de l'avenir?”) (“ Quelle place et position souhaiteriez -vous que l'entreprise occupe dans le futur?”)

Le choix des tiers s'est fait assez naturellement. Lorsque l'entreprise possède un salarié, ou un associé travaillant à plein temps dans l'entreprise, nous l'interrogeons. Sinon nos observations nous renseignaient sur l'individu le plus présent et le plus impliqué dans le processus de création, qu'il soit consultant, dans le cadre d'une activité de conseil ou organisme financier ayant examiné de près le plan d'affaire. Dans le tableau ci après, sont notés de 1 à 3 les degrés de diffusion, d'accord et de congruence perçus entre les visions stratégiques des entrepreneurs et celles des acteurs clés. Une vision est diffusée lorsque les thèmes clés des préoccupations de l'entrepreneur quant à l'avenir, sont connus des tiers. Les acteurs expriment leur degré d'accord avec les idées des entrepreneurs mais aussi leur vision personnelle qui se superpose plus ou moins à celle de l'entrepreneur. Nous tenons ainsi compte du fait qu'un tiers peut se dire en désaccord avec le dirigeant tout en partageant pourtant les mêmes idées. Concernant les interrelations, le codage s'effectue en fonction de la question " les thèmes et les actions engagent-ils plutôt l'avenir de l'entrepreneur, de son entreprise ou bien des deux (entrepreneur, entreprise ou bien les deux) :

Résultat 4 : L'avis des acteurs clés

Degré (faible 1; moyen 2; fort 3)	Atout Mairie (salarié)	Salon de jardin (Salarié)	Check-up service (Co-créateur)	Syntex (Salarié)	Tropical Center (Consultant)
Diffusion	3	3	1	3	2
Accord	1	1	2	3	1
Interrelation	L'entrepreneur	Les deux	L'entreprise	L'entreprise	L'entrepreneur
Congruence	1	3	3	1	2

Degré (Faible 1; moyen 2; fort 3)	Vigne Service (Partenaire financier)	Web Wine (Salarié)	Informatique Superstore (Salarié)	Cravate de Style (Co-créateur)
Diffusion	2	3	3	2
Accord	3	3	3	1
Interrelation	L'entrepreneur	Les deux	L'entreprise	L'entrepreneur
Congruence	2	3	2	2

Nous cherchons par type de dialogique (complémentaires, concurrentes et contradictoires) les cas d'entreprise pouvant s'y rapporter. Dans le cas de dialogiques contradictoires, les intérêts des individus divergent, comme dans le cas des dialogiques concurrentes, mais en plus la réalisation d'une stratégie individuelle va à l'encontre de la réalisation de la stratégie collective. L'objectif est ici de repérer les continuités ou changements entre les cas présentant des modes d'interrelation similaires.

Des stratégies individuelles et collectives équilibrées: le cas d'interrelations complémentaires

Salon de Jardin, Syntex et Informatique Superstore semblent présenter un bon équilibre entre les dimensions individuelles et collectives de la stratégie. Les tiers estiment que les préoccupations des entrepreneurs engagent autant l'entrepreneur que l'entreprise. Si l'on classe les thèmes de l'analyse thématique en fonction des indicateurs de la stratégie sur les dimensions individuelles et collectives, on perçoit une répartition harmonieuse comme l'exprime le tableau ci-après :

Résultat 5 : Un équilibre entre stratégie individuelle et collective

	Objectifs personnels	Objectifs collectifs	Valeurs	Système d'interprétation	Ressources personnelles	Ressources collectives
Salon de Jardin	Faire évoluer ma 1 ^{ère} firme	Réussir le salon	Satisfaire une ambition			Savoir communiquer
Syntex		Elargir le portefeuille Travailler avec un réseau			Utiliser le contact au Québec	
Informatique Superstore	Se mettre à son compte					Fonctionner avec le bouche à oreille

Ces trois entreprises alternent les dimensions individuelles et collectives sans qu'il y ait de contradictions apparentes. Les acteurs clés, tous salariés, semblent parfaitement au courant des thèmes développés par l'entrepreneur (diffusion : 3). Ils sont d'accord avec les actions à accomplir et estiment que les thèmes correspondent aux préoccupations de l'entreprise. On observe cependant de légères divergences chez Salon de Jardin et chez Syntex. Dans la première, l'unique salarié estime que la trop grande attention portée par l'entrepreneur à sa première firme nuit à la nouvelle. Dans la seconde, le salarié interrogé qui souhaite en fait quitter à terme l'entreprise, se fait une image différente de l'avenir (congruence entre les représentations de l'avenir : 1). **Remarquons que dans ces trois cas l'image de l'avenir se fonde sur des ressources collectives non négligeables. Elles ont peut-être un rôle régulateur dans l'équilibre des stratégies.**

Des stratégies individuelles et collectives en tension : Le cas d'interrelations concurrentes et antagonistes

Les avis des acteurs clés et les équilibres entre dimensions individuelles et collectives sont précaires. L'évolution peut se faire soit par rééquilibrage des dimensions (interrelations concurrentes) soit par soumission d'une dimension à une autre (interrelations antagoniques).

Résultat 6 : Concurrence entre les dimensions individuelles et collectives de la stratégie

	Objectifs personnels	Objectifs collectifs	Valeurs	Système interprétation	Ressources personnelles	Ressources collectives
Check-up Service	Savoir m'organiser	Obtenir des contrats			Standardiser les tâches Faire du lobbying	
Vigne Service	Travailler dans un milieu que j'aime	Se diversifier Franchiser				
Web Wine		Trouver des châteaux		Travailler avec des amis		

Pour Check-up et Vigne Service, les objectifs personnels des entrepreneurs (“ savoir s’organiser ” pour en fait développer une autre activité et “ travailler dans le milieu de la vigne ”), concurrencent l’objectif collectif d’obtention des contrats et la volonté de diversification dans d’autres activités agricoles. Du reste, le co-créateur et l’organisme financier sont peu au courant des thèmes développés par l’entrepreneur (degré de diffusion: 1 et 2). Quant à Web Wine, les salariés sont en accord avec l’entrepreneur, mais attendent que celui-ci se mette plus en avant pour promouvoir l’entreprise. La volonté d’effacement de l’entrepreneur est en fait mal perçue par les salariés. Il y a des divergences entre stratégies personnelles et collectives. Il s’agit d’une forme de concurrence dans la mesure où les entrepreneurs doivent arbitrer dans leur emploi du temps entre leurs objectifs personnels et ceux collectifs. Pour Check-up l’entrepreneur ne peut à la fois “ s’organiser ” soit en fait mettre en place des tableaux de bord et en même temps “ obtenir des nouveaux contrats ”. De même pour Vigne Service, l’entrepreneur n’arrive pas à concilier le fait de rester dans le milieu vinicole qu’elle aime et le besoin de se diversifier pour éviter les fortes saisonnalités de cette activité. Les deux dimensions individuelles et collectives de la stratégie parviennent toujours à se réaliser séparément sans qu’il y ait d’antinomie entre activités, même si des arbitrages de ressources sont nécessaires pour que la coexistence reste pacifique.

Résultat 7 : Antagonisme des dimensions individuelles et collectives

	Objectifs personnels	Objectifs collectifs	Valeurs	Système d’interprétation	Ressources personnelles	Ressources collectives
Atout Mairie		Emporter les budgets		Vivre le plus longtemps possible		
Tropical Center			Montrer que l’Afrique est dynamique			
Cravate de Style	Créer son emploi	Faire de la qualité à des prix concurrentiels				

Le salarié d'Atout Mairie n'approuve pas les moyens proposés pour atteindre les objectifs collectifs (degré d'accord : 1). L'entrepreneur a diffusé dans l'entreprise sa peur d'une cessation d'activité mais les solutions pour l'éviter ne font pas l'unanimité. Sa légitimité est remise en cause par les autres actionnaires. La dualité des logiques individuelles et collectives ne se fond plus dans une unité. La logique de l'entreprise apparaît au premier plan et elle est contradictoire avec les moyens et actions souhaités par l'entrepreneur. La volonté collective de vivre le plus longtemps possible n'est plus cohérente avec la volonté individuelle de l'entrepreneur, dont le départ est envisagé par les actionnaires. Pour Tropical Center et Cravate de style, la situation est inverse. La volonté individuelle apparaît principale, par absence de croyances collectives partagées (degré d'accord: 1), les tiers estiment que les thèmes reflètent surtout les préoccupations de l'entrepreneur. " L'effet mayonnaise " décrit par Bruyat n'a pas lieu : l'absence de ressources, constatée dans ces derniers cas, limite fortement les possibilités d'apprentissage (Bruyat 1993, p.356).

Ainsi, l'analyse thématique des entretiens des entrepreneurs et l'écoute des réactions des acteurs clés illustrent la pertinence des types d'interrelations complémentaires, concurrente et antagoniste. Certes, on pourra nous reprocher d'avoir sondé de façon sélective, des données confirmant cette interprétation, du fait du nombre important de sites. Mais nous pouvons répondre que nous avons eu le souci de recouper les interrogations des entrepreneurs par l'observation et par des questions adressées au tiers, cherchant ainsi plusieurs sources d'information, qui ensemble tissent un faisceau d'arguments concordants. Au vrai, cette description des interrelations n'est qu'un premier pas vers la compréhension qui permet d'envisager une analyse plus inférentielle, avec l'identification des différentes origines expliquant la survenue d'un type d'interrelation.

B - Les prédicteurs des types d'interrelation

Un plan d'affaire consistant, le recours à des conseils ou un capital ouvert à des tiers, prédisposent-ils à des interrelations complémentaires entre stratégie de l'individu et de l'entreprise. Plus généralement quels sont les liens entre les caractéristiques entrepreneuriales et les types de stratégies? En d'autres termes, les variables entrepreneuriales sont-elles de bons prédicteurs des dialogiques entrepreneur/entreprise nouvelle? Huberman et Miles proposent une **matrice prédicteurs-résultats, ordonnée par sites**, qui aide à répondre à ces questions. " La fonction première de cette matrice est de déterminer si les niveaux de stabilisation d'une nouvelle pratique influent sur la probabilité d'un usage continué de cette pratique. La matrice introduit également d'autres prédicteurs possibles... Ainsi, l'analyste dispose en une seule feuille de quelques-uns, ou même de la plupart des facteurs contribuant aux variations d'une variable dépendante " (Huberman et Miles 1991, p.302), la variable dépendante étant ici le type d'interrelation (complémentaire, concurrente ou antagoniste).

Deux étapes précèdent la construction de la matrice : la sélection des prédicteurs et le choix d'une échelle de mesure.

Concernant la première tâche, toute la difficulté consiste à travailler sur un nombre maniable de prédicteurs, tout en se gardant d'un enfermement prématuré dans les premiers choix issus du terrain. "Le défi [permanent] des recherches qualitatives se situe incontestablement dans une réduction efficace et efficiente des données" (Wacheux, 1996, p.243). Nous décidons de lister les prédicteurs possibles à la lecture des notes prises sur le terrain et à l'écoute de nos cassettes, et de les compléter par une interrogation supplémentaire des acteurs. Les acteurs clés sont contactés à nouveau par téléphone et par fax, en leur demandant de nous citer les explications possibles au fait que les thèmes évoqués avec eux, engagent plutôt l'entrepreneur, l'entreprise ou les deux. Les résultats sont confrontés aux variables de notre modèle conceptuel initial et regroupés par catégories. Ainsi, un salarié explique que les thèmes concernant le futur engagent surtout l'entrepreneur car " il a un caractère de chien et n'en fait toujours qu'à sa tête ". Ce prédicteur sera classé dans l'appellation, " personnalité de l'entrepreneur ". Les explications des acteurs clés ne diffèrent pas fondamentalement des catégories du cadre conceptuel.

Le deuxième stade porte sur la constitution d'une échelle de mesure. L'utilisation d'un quelconque chiffrage nous semble disproportionnée par rapport aux objectifs d'une explication globale des facteurs. Nous préférons un codage binaire: présence de l'influence / absence de l'influence. Il s'agit maintenant de savoir comment évaluer l'influence ou non du prédicteur. Les acteurs clés cochent sur une liste les prédicteurs ayant, selon eux, une influence sur leurs préoccupations quant à l'avenir. De manière assez décevante, ils n'ont quasiment pas ajouté de prédicteurs complémentaires et se sont contentés de faire une croix dans les cases. La distance instaurée par le travail téléphonique ne favorise pas l'exploration de nouveaux indicateurs enracinés dans la vie du site. Nous avons fait valider les listes à deux entrepreneurs mais ceux-ci avaient tendance à ne pas prendre en compte les prédicteurs liés à leur personne. Tout se passait comme si les entrepreneurs s'estimant acteurs du phénomène entrepreneurial avaient tendance à négliger les facteurs personnels au profit d'éléments plus situationnels.

Résultat 8 : Matrice prédicteurs-résultats ordonnée par sites - les caractéristiques entrepreneuriales facilitant la survenue d'un type d'interrelation entre stratégies

Prédicteurs/ sites	Salon	Synte	Infor	Check	Vigne	Web	Atout	Tropi c	Crava t
<u>Entrepreneur</u>									
Expérience	X		X			X	X	X	X
Personnalité	X							X	
Motivation	X				X				X
Formation à la gestion		X		X					
<u>Environneme nt</u>									
Maturité	X	X	X			X			
Concurrence		X	X				X		
Richesse		X							
Volatilité									
<u>Processus</u>									
Ressources	X	X	X	X					
Préparation	X								
Formalisation		X		X					
Réseaux	X	X			X				
<u>Entreprise:</u>									
Age	X								
Taille		X							
Différenciatio n		X	X						
Structure du				X		X	X		X

Les caractéristiques de l'entrepreneur semblent les prédicteurs les plus cités par les acteurs clés. Ainsi, les tiers rendent assez naturellement les entrepreneurs responsables de la plus ou moins grande harmonie entre les dimensions individuelles et collectives de la stratégie. Plus généralement, ils personnalisent l'entreprise avec les traits de l'entrepreneur, qui devient le meilleur atout mais aussi le premier handicap pour l'avenir de l'entreprise. Ce constat aurait été fort différent si nous avions interrogé les entrepreneurs.

Les acteurs donnent plus d'explications dans le cas de stratégies complémentaires. Dans ce cas, l'ensemble des caractéristiques entrepreneuriales deviennent des prédicteurs possibles. Le modèle d'analyse est moins pauvre que dans le cas de stratégies concurrentes ou contradictoires où seuls l'entrepreneur, quelques caractéristiques environnementales et la structure du capital sont mis en avant. Tout se passe comme si, dans le cas des stratégies complémentaires, **les variables du processus fonctionnaient dans leur ensemble, proposant un apprentissage varié au sein de la nouvelle structure. Le recours à des explications multiples harmonise les intérêts individuels dans le sens d'un intérêt général. Autrement dit, la richesse des prédicteurs et leurs actions combinées favoriseraient la coexistence des objectifs individuels et collectifs car l'ensemble des variables stimulerait un apprentissage plus rapide. A l'inverse, dans les cas d'intérêts divergents, les prédicteurs sont peu nombreux, le tissu explicatif fourni par les tiers est plus pauvre. On peut penser que les pratiques sont aussi plus simples car parasitées par la gestion des intérêts contradictoires et concurrents.** C'est plus particulièrement dans ces cas que l'on observe un écart important entre des pratiques de gestion recommandées par les manuels de gestion et celles effectives.

Parmi les 9 cas étudiés transversalement, deux cas extrêmes ont été sélectionnés, avec pour objectif d'observer dans le temps un éventuel passage d'une stratégie individuelle à une stratégie d'entreprise.

§ 2 - La question du passage d'une stratégie individuelle à une stratégie d'entreprise

Les observations sur ces deux cas montrent que, pour la période considérée, l'un évolue et l'autre pas (A). Les explications possibles semblent être à chercher dans l'existence d'événements déclenchants qui, lorsqu'ils sont incohérents avec les schémas d'interprétation en vigueur, amènent l'entrepreneur à revoir ses positions (B).

A - Résultats du suivi longitudinal de deux cas

Les données collectées s'insèrent dans un cadre bien particulier, qui doit être explicité pour l'influence qu'il peut avoir sur la perception des processus en jeu (a). L'étude d'une carte cognitive à une autre fonde nos interprétations du passage éventuel entre stratégies dominantes (b).

a) Le cadre de l'analyse longitudinale

Toute la difficulté dans une recherche longitudinale consiste à dissocier dans l'interprétation des changements survenus au cours du temps, les raisons liées au phénomène étudié de celles imputables au choix de la période, de l'instrument de mesure ou de la place que l'on accorde au temps.

Si **la période d'étude** est trop courte, aucun changement ne risque d'être observé. Dans notre cas, l'évolution des interrelations entre stratégie individuelle et collective a eu lieu dans le seul cas de Salon de Jardin. L'entrepreneur d'Atout Mairie aurait peut-être changé de stratégie personnelle s'il avait pu rester à la tête de sa firme - ce dernier en accord avec les autres actionnaires, ayant décidé de laisser la direction à une personne extérieure recrutée et intéressée au capital pour la circonstance. Le départ de l'entrepreneur a marqué l'arrêt de la recherche, soit 6 mois d'étude. Les modifications des variables explicatives en cours de recherche constituent un des risques majeurs des analyses longitudinales (Thiétart 1999, p.430).

Les interprétations des changements peuvent également être imputables à **l'instrument de mesure**. Celui-ci a beau être identique, la façon de l'administrer et le contexte risquent d'induire des réponses différentes. Dans notre cas, nous avons recours à une grille d'analyse systématique de la vision stratégique développée par Cossette. " Le sujet est invité à identifier les facteurs importants qui, selon lui, vont avoir un impact sur l'avenir. Chacun de ces facteurs est écrit par le chercheur au centre d'une feuille préparée à cet effet (un seul facteur par feuille). Ce travail terminé, le chercheur demande au sujet de se centrer sur le premier facteur stratégique identifié et de déterminer les facteurs qui auront selon lui une influence sur ce facteur stratégique ainsi que sur ceux influencés par lui " (Cossette 1994a²³¹, p.6). Il est fait de même sur les nouveaux facteurs qui tissent ainsi un réseau d'antécédents et de conséquences propres à aider le chercheur à bâtir une carte cognitive. Une fois la carte construite, elle est présentée à l'entrepreneur qui valide et modifie certains concepts et relations entre concepts de la carte. A la troisième rencontre, nous demandions à l'entrepreneur de se prêter au même exercice. Aucune évolution n'est constatée, les entrepreneurs avaient toujours en mémoire leurs réponses datant d'une quinzaine de jours. Ne sachant pas si le caractère inchangé des réponses était à mettre sur le compte d'un effet d'habituation à l'instrument de mesure ou de la présence de croyances identiques quant à l'avenir, nous décidons de modifier le matériel d'étude. Les facteurs de la grille sont écrits sur des cartons que l'entrepreneur manipule à son gré pour établir de nouvelles (ou pas) relations d'influence. Ce procédé a pour inconvénient de réduire la possibilité d'identification de nouveaux facteurs stratégiques. Nous avons néanmoins pris soin de laisser des cartons vierges sur lesquels le sujet ajoute de nouveaux concepts.

En clair, l'outil d'appréhension des visions stratégiques est identique, même si le contexte et le matériel d'enquête diffèrent. Mais comme le nouveau matériel constitué de thèmes inscrits sur des cartons n'étaient pas foncièrement différent de la grille d'analyse systématique précédente, l'explication des évolutions des schémas de pensée des entrepreneurs ne peuvent être imputables au changement de technique de recueil. De plus, les entrepreneurs se sentant quelque peu infantilisés par le maniement des

²³¹COSSETTE, P., Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire-dirigeant de PME : une étude exploratoire, Colloque international des PME Stasbourg, 1994a 18 p.

cartons avec leurs jeux d'influence entre thèmes, réagissaient en formalisant d'autant plus leur analyse, traduisant ainsi un certain dédain pour le dispositif, qui s'est révélé un stimulant sans précédent pour la parole.

Il s'agit également de réfléchir sur la place accordée au **temps chronologique**. Ce dernier a selon nous un impact indirect sur l'étude. Il est relégué au second plan, car les changements de logiques des acteurs pouvant survenir brutalement comme le suggèrent les modèles de développement d'entreprise par crises successives (Greiner 1972²³², Churchill et Lewis 1983²³³). " Le temps peut être considéré comme sans importance lorsque, par exemple, le chercheur a pour objectif d'étudier l'influence des conditions de création des organisations sur leur développement futur. La collecte des données peut être irrégulière " (Thiétart 1999, p.427). L'important est surtout d'établir des patterns d'évolution, des séquences ou des articulations du changement qui marquent l'histoire de l'entreprise, en cherchant à déceler la logique de développement sous-jacente (Desreumaux 1996²³⁴ p.98).

b) D'une carte à l'autre

La recherche de terrain est un processus de focalisation et canalisation progressives (Huberman et Miles 1991). Dans une visée plus compréhensive que descriptive, le travail consiste à repérer les " trames de significations " appliquées aux données. L'évolution des croyances de l'entrepreneur ne porte pas uniquement sur les changements des thèmes clés qui le préoccupent mais également et surtout, sur les éventuels bouleversements des structures explicatives avancées. Ici réside la principale différence entre l'analyse thématique et la cartographie cognitive. Si la cartographie cognitive possède un pouvoir explicatif supérieur à l'analyse thématique, c'est en raison de son caractère dynamique. A l'aide de la grille d'analyse systématique de Cossette, on

²³²GREINER, L.E., Evolution and revolution in organizational adaptation, Harvard business review, july august 1972, p.37-46

²³³CHURCHILL, N.C. et LEWIS, V.L., Les cinq stades de l'évolution d'une PME, Harvard l'expansion, automne 1983, p.51-63

²³⁴ DESREUMAUX, A., Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, Revue française de gestion, janvier -février 1996b, p.86-108

enregistre les concepts clés pour l'avenir de l'entrepreneur, mais aussi les liens entre ces concepts. Ces liens sont ici des liens du type antécédent / conséquences (Huff 1990). Bien sûr, l'analyse thématique est la forme d'analyse de contenu la plus simple et nous aurions pu avoir recours à des techniques sophistiquées. L'analyse propositionnelle de discours ou A.P.D., par exemple, explore l'univers de référence des acteurs et traque les modèles argumentatifs du locuteur avec la proposition pour unité de découpage du discours, qui traduit " la mise en scène d'un univers minimal " ²³⁵ et est trop précise pour l'étude d'un discours d'ensemble portant sur la stratégie. **La cartographie cognitive a été préférée ici, pour son coté interactif, élaborant avec l'informateur, une représentation simplifiée de l'évolution des facteurs stratégiques.** Cette technique rencontre en gestion un succès supérieur à l'A.P.D. ²³⁶ car, selon nous, elle permet au manager de valider les constructions du chercheur. En effet, le résultat, une carte cognitive, est plus accessible à l'entrepreneur, qu'une liste de " référents noyaux ", " joncteurs " et autres " modèles argumentatifs " propres à la technique de l'A.P.D, qui maintiennent le chercheur dans une forme d'isolement face à son objet de recherche. La cartographie cognitive, au lieu de constituer un écran technique, favorise plutôt la parole de l'entrepreneur, en lui laissant la possibilité de réagir aux constructions et aux productions du chercheur.

Le passage d'une carte à l'autre se fonde sur une remise en cause des croyances principales et des liens entre ces croyances et sur la volonté de centrer l'analyse sur un nombre plus restreint de données. Rangés de manière aléatoire, une liste de 25 concepts clés, issus des premiers entretiens est présentée à l'entrepreneur ²³⁷. Il en choisit 10, qui correspondent à des cartons sur lesquels sont inscrits les concepts ²³⁸. L'entrepreneur est invité à manipuler les cartons à sa guise, établissant des liens de causalité, plus ou moins différents de ceux perceptibles dans la première grille d'analyse systématique. Ces liens, dont la force est mesurée sur une échelle en trois points, nous permettent de

²³⁵ Ghiglione et Blanchet 1991, p.38

²³⁶ Voir les travaux de Allard-Poesi 1997, Mounoud 1997 et Verstraete 1997

²³⁷ Monsieur Marron pour ne pas subir l'ordre qu'il croit discerner, commence par la fin de la liste.

²³⁸ Nous avons pris la peine d'inscrire les 25 concepts sur des cartons.

remplir une matrice 10 fois 10, dont l'interprétation sert de point de départ à la construction de la deuxième carte.

L'ensemble des relations entre concepts propose un cadre explicatif, sur lequel repose l'argumentation de l'entrepreneur. Notre objectif consiste à interpréter l'évolution des "causalités locales", soit "les processus qui ont été effectivement à l'origine de résultats spécifiques" (Huberman et Miles 1991, p.235). Il est question de faire apparaître le mécanisme qui, dans une configuration donnée, produit un résultat particulier. Il n'est nul besoin de le répéter pour prouver son existence. La découverte de "patterns" particuliers constitue une étape importante dans l'exploration des processus (Pettigrew 1992²³⁹). Loin de toute généralisation, nous cherchons plutôt à prendre conscience des difficultés des acteurs, à partir de comparaisons particulières (Cossette 1994b, p.5). Les comparaisons portent ici sur les concepts clés de la vision stratégique de Monsieur Marron et Madame Jaune dont on examinera successivement les évolutions:

Résultat 9 : Evolution des concepts les plus importants dans les cartes cognitives de Monsieur Marron

Monsieur Marron (février 1996)	Monsieur Marron (juin 1996)
Emporter les budgets (7) ²⁴⁰	Emporter les budgets (14) ²⁴¹
Vivre le plus longtemps possible (5)	Vivre le plus longtemps possible (14)
Se différencier des concurrents (4)	Se différencier des concurrents (14)
Avoir une politique commerciale active (4)	Mettre l'accent sur un logiciel (11)
Mettre l'accent sur un logiciel (3)	Vendre des logiciels (11)

²³⁹PETTIGREW, A.M., The character and significance of strategy process research, Strategic management journal, 13, winter 1992, p.5-16

²⁴⁰Nombre de liens directs unissant chaque variable aux autres variables de la première carte cognitive

²⁴¹Nombre de cases de la matrice que le créateur a rempli pour exprimer l'existence d'une influence directe d'un facteur sur un autre. Cette matrice s'est construite avec le créateur, en manipulant des cartons sur lesquels sont indiqués les concepts centraux.

Ces causalités locales sont de deux types, expliquant pour Monsieur Marron, la faible évolution et pour Madame Jaune, la mise au second plan de ses stratégies personnelles.

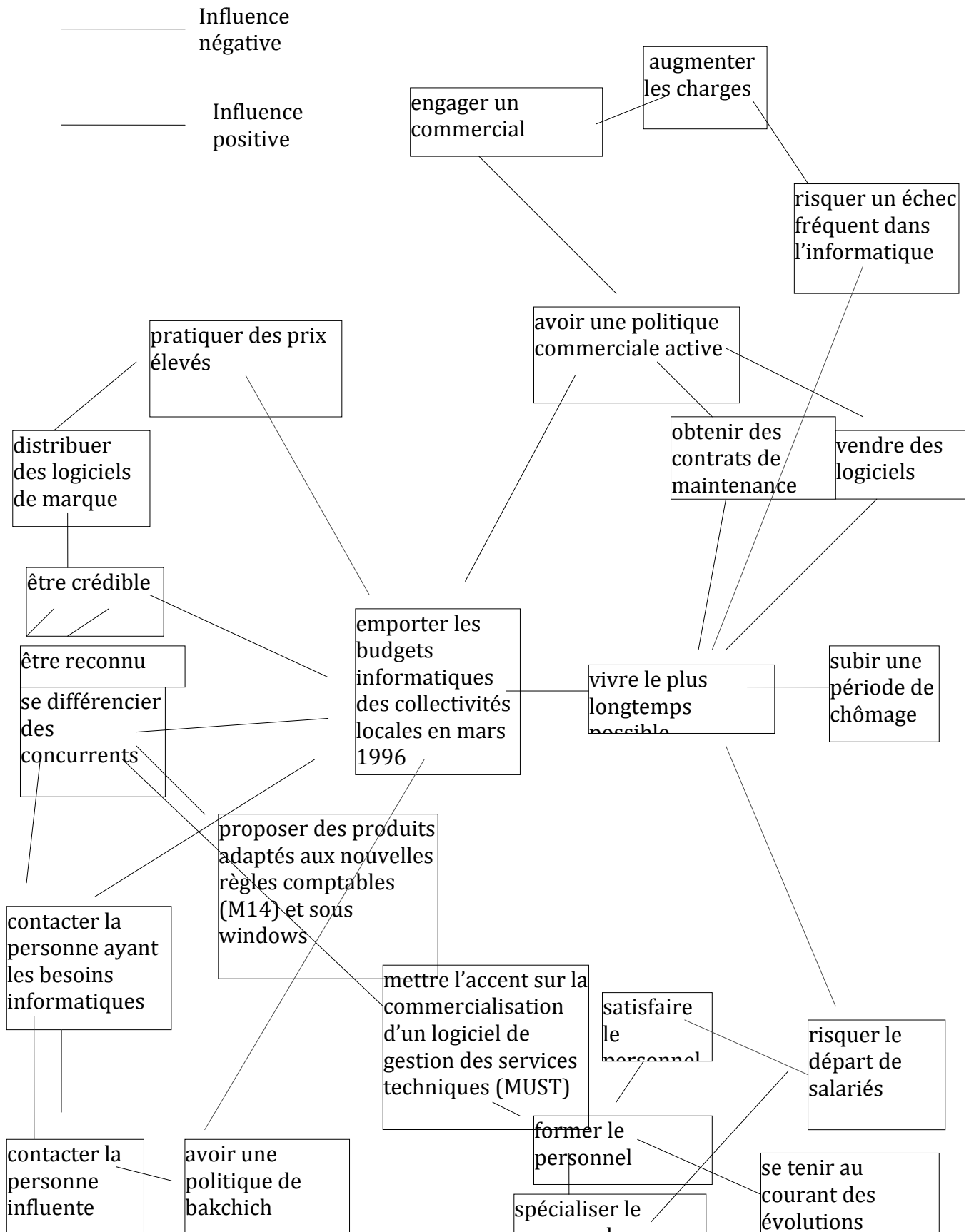
Pour Monsieur Marron la pression commerciale s'accroît et la peur de l'échec tétanise toute velléité stratégique. Cet ingénieur vit dans l'urgence d'obtenir des budgets. S'estimant dans l'impossibilité d'avoir une quelconque activité commerciale, il recrute des commerciaux. Trois se sont succédés en moins de 6 mois : des jeunes rémunérés à la commission, que l'univers des collectivités locales rebute. Sa politique salariale se comprend, si l'on sait que pour Monsieur Marron la mauvaise maîtrise des charges fixes a pour conséquence des taux d'échec élevés dans le secteur de l'informatique. Il s'agit d'un exemple de sentier négatif : la boucle concernant le recrutement d'un commercial comprend un nombre impair de relations négatives. Ce point reflète les incohérences de l'acteur et sa tolérance à l'ambiguïté, manifestation du caractère équivoque du vécu des acteurs (Cossette 1994b; Weick 1995).

Les inquiétudes de Monsieur Marron face aux aspects commerciaux ont des répercussions sur sa stratégie. Ainsi, pendant que les concurrents, comme nous en informe le salarié programmeur interrogé, s'adaptent aux nouvelles règles comptables et à la gestion sous Windows, Atout Mairie cherche à vendre à tout prix. Il néglige l'adaptation de ses logiciels pour se consacrer à la mise en place de campagnes de prospection. L'obsession personnelle de Monsieur Marron de pas connaître à nouveau une période de chômage le contraint à des actions commerciales à court terme. **Sa stratégie personnelle l'empêche de réfléchir à une stratégie d'entreprise.** Les croyances clés de Monsieur Marron se retrouvent d'une carte à l'autre, avec les mêmes liens entre concepts. La carte nous rappelle également que certains entrepreneurs font face à des problèmes fonctionnels qui contaminent leur vision stratégique et les empêchent de se projeter dans un avenir autre que proche (problème de crédibilité, gestion du personnel et pratiques des "pots de vin"²⁴²). Le discours de l'entrepreneur se

²⁴²Le bakchich, pratique fréquente pour emporter les budgets d'équipements des collectivités locales, devient au moment de la recherche, une pratique remise en cause par une volonté de moralisation et de transparence des marchés publics.

modifie peu entre février et juin et en dépit d'une technique quelque peu différente nous obtenons la même carte construite par nos soins (voir annexe 2).

Résultat 10 : Carte cognitive de Monsieur Marron Atout Mairie février et juin 1996



Pour sa part, Madame Jaune concrétise ses objectifs stratégiques en actions et met au second plan ses intérêts personnels. Si l'on compare la vision stratégique de Madame Jaune entre février et juillet 1996, on observe les changements suivants: les facteurs de satisfaction personnelle et l'intérêt porté à sa première entreprise laissent la place aux moyens concrets d'une réussite du salon (" obtenir des exposants ", " faire venir des visiteurs ", " convaincre des partenaires "). Sa vision s'affine et se concrétise, Madame Jaune se rapproche de l'échéance de cette manifestation. Mais aussi sa vision change : elle est moins dominée par ses propres intérêts et laisse s'exprimer les particularités de l'activité de la deuxième entreprise. Nous émettons l'hypothèse d'un changement à terme plus radical. Madame Jaune semble prête à mettre en place de nouvelles logiques propres à sa nouvelle activité. Ce passage d'une logique personnelle à une logique d'organisation s'expliquerait par la volonté de réussite de la créatrice et par sa capacité d'adaptation à un environnement jusque là inconnu.

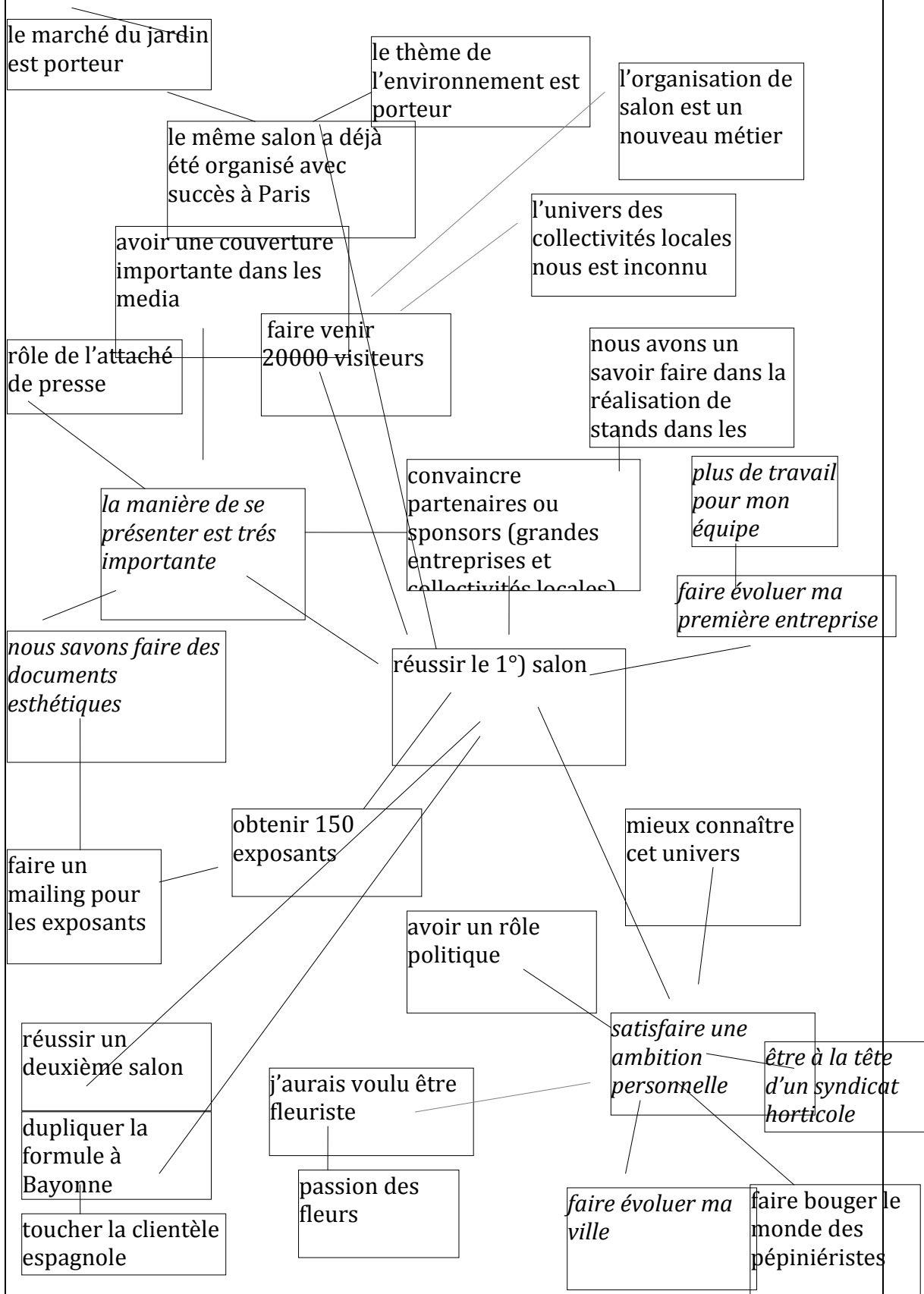
Résultat 11 : Evolution des concepts les plus importants dans les cartes cognitives de Madame Jaune

Madame Jaune (février 1996)	Madame Jaune (juillet 1996)
Réussir le premier salon (10 ²⁴³)	Obtenir 150 exposants (14)
Satisfaire une ambition personnelle (7)	Faire venir 20 000 visiteurs (14)
La manière de se présenter est très importante (5)	Convaincre des partenaires (14)
Faire évoluer ma première entreprise (3)	Réussir le premier salon(14)
Convaincre les partenaires (3)	Avoir une politique de communication forte (12)

²⁴³ Les chiffres renvoient également aux liens entre concepts. Ils sont toujours plus nombreux la deuxième fois car la technique utilisée, obligeant l'entrepreneur à examiner chaque lien entre concepts, crée des relations plus forcées qu'avec le recours à la seule grille d'analyse systématique de Cossette.

Résultat 12 : Carte cognitive de Madame Jaune, Salon de Jardin février 1996

(En italique: les concepts qui ne sont plus prioritaires en juillet 1996)



B - Tentative d'explication

Des deux entrepreneurs rencontrés hebdomadairement, l'un change, l'autre pas. Le recensement des événements ayant pu être à l'origine des évolutions (a) montre que certains incidents modifient l'état " d'équilibre cognitif " recherché par les individus, et d'autres non (b).

a) Les événements potentiellement déclencheurs...

A chaque rencontre, l'entrepreneur décrit les faits survenus depuis la fois précédente. L'ordre et le moment de leurs apparitions sont moins importants que leur influence sur les croyances fortes de l'entrepreneur. Cette méthode de " relevé d'événements " pallie les inconvénients d'une transcription narrative, comme la rédaction d'un cas, dont la taille et la dispersion nuisent à la maniabilité. " Le texte narratif ne résout qu'imparfaitement les problèmes de multi-dimensionnalité, d'influences inter-évènementielles et de saillance différentielle...La transcription de notes de terrain en récit peut aboutir à une histoire partielle, biaisée ou totalement fautive, même si elle se lit comme un roman et semble au lecteur cohérente, plausible et convaincante " (Huberman et Miles 1991, p.220). Comment qualifier d'événements, les faits décrits par les entrepreneurs? Tout d'abord, Van de Ven distingue les *incidents*, conçus comme des données brutes des *événements*, construits théoriques et première classification du chercheur en vue d'analyses (Van de Ven 1992, p.229). Dans notre cas, les événements correspondent à des changements énoncés par le dirigeant, ayant plus ou moins d'influence sur ses croyances fortes, formalisées par les concepts de la carte cognitive. Ces événements codés par le chercheur renvoient à des incidents " critiques " pour l'entrepreneur, dans la mesure où ils " reflètent ses intentions et leurs conséquences possibles " pour l'entreprise et supposent " une réaction de sa part " (Usunier et al. 1993, p.129 et Wacheux 1996, p.117).

Résultat 13 : Les événements survenus pendant 6 mois

Les concepts clés (Monsieur Marron)	Les événements	Les concepts clés (Madame Jaune)	Les événements
Augmenter les charges	<i>Départ du commercial qui s'estimait mal payé</i>	Satisfaire une ambition	<i>A émis l'idée de tout abandonner</i>
Contacter la personne influente	<i>Un concurrent emporte de justesse le budget d'une petite mairie</i>	Le marché du jardin est porteur	<i>Des articles sont parus sur l'entreprise</i>
Former le personnel	<i>Menace de départ d'un informaticien</i>	Obtenir 150 exposants	<i>Rédaction d'un mailing avec un cabinet conseil en marketing: faible taux de retour</i>
Proposer les produits adaptés aux nouvelles règles comptables et sous Windows	<i>Les concurrents s'adaptent aux nouvelles règles comptables</i>	Convaincre des partenaires ou sponsors	<i>Accord de partenariat de grandes entreprises</i>
Spécialiser le personnel par logiciel	<i>Problème de remplacement d'un informaticien en vacances</i>	Le rôle de l'attachée de presse est important	<i>Recours décevant à un cabinet conseil en marketing</i>
Avoir une politique commerciale active	<i>Programmer le fax pour des envois de publipostage</i>	Réussir le premier salon	<i>Décision de report du salon à l'année suivante</i>
Distribuer des logiciels de marque	<i>La firme est contactée pour distribuer des logiciels existants</i>	L'organisation de salons en tant qu'activité nouvelle comporte des risques	<i>Problème de délais et difficultés à faire travailler ensemble les intervenants</i>
Engager un commercial	<i>Rédaction d'une annonce pour la recherche du commercial</i>	Se placer dans la région comme organisateurs de salons	<i>Certains clients de sa première entreprise la perçoivent comme une concurrente</i>
Mettre l'accent sur la commercialisation d'un logiciel	<i>Un logiciel de gestion de services techniques a fait la différence dans une négociation</i>	Obtenir nouveaux clients pour mon entreprise précédente	<i>" Engueulades" avec la salariée qui lui reproche de trop penser à sa première entreprise</i>
Risquer le départ de salariés	<i>Menace de départ d'un informaticien</i>	Avoir un savoir-faire dans la réalisation de documents attractifs	<i>Edition d'une plaquette publicitaire dépassée par le report de la date du</i>

Les insuccès commerciaux, les problèmes de gestion du personnel et les nouvelles récentes d'un ancien collègue moins bien loti, ne modifient pas les croyances fortes de Monsieur Marron. Bien au contraire, ces événements renforcent l'urgence annoncée d'une politique commerciale et la nécessité de juguler les dépenses, pour ne pas se retrouver au chômage comme son camarade. Pour Madame Jaune, les choses sont différentes. L'environnement réagit violemment à ses projets. Certes les coupures de presse sont élogieuses et le thème du jardin à la mode, mais elle essuie quelques déconvenues avec divers interlocuteurs qui l'amènent à repousser d'un an la tenue du salon. Tout d'abord, le cabinet de marketing auquel elle a fait appel, fière de savoir s'entourer de conseils avisés, rédige un mailing de luxe dont les retours s'avèrent décevants au regard des coûts. Au vrai, les exposants auxquels s'adresse cet envoi de masse sont moins sensibles à l'art de la présentation que notre dirigeante. Puis ses ambitions politiques et ses velléités de faire bouger le monde horticole sont freinées par les difficultés qu'elle rencontre dans l'obtention du site du salon et par les réactions plutôt paternalistes lors d'une conversation houleuse avec le plus gros pépiniériste de la région à laquelle nous avons assisté. Enfin, sa difficulté à se détacher de sa première entreprise lorsqu'elle travaille pour la seconde, lui attire une discussion serrée avec son unique salariée, qui lui met le marché en main: " Soit tu dissocies réellement les deux entreprises soit je m'en vais ". L'importance de ces événements ne se comprend que dans l'impact qu'ils ont sur l'équilibre des dimensions individuelles et collectives de la stratégie.

b)... et leur insertion dans l'équilibre des croyances des entrepreneurs

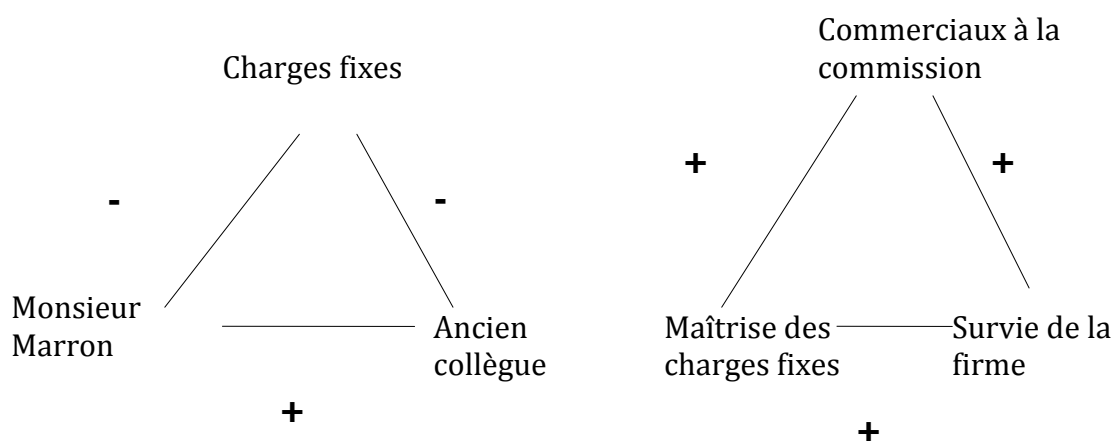
Comment expliquer que certains événements modifient les interrelations entre les dimensions personnelles et collectives de la stratégie et d'autres non? Une explication possible réside dans l'application des théories de la dissonance cognitive d'Heider ou de Festinger (Johnson 1988²⁴⁴). Pour les théoriciens de la dissonance cognitive, l'être humain aurait tendance à organiser ses perceptions en unités. Ce type de regroupement mental tendrait vers une forme d'équilibre. " On dit que l'équilibre

²⁴⁴JOHNSON, G., Rethinking incrementalism, Strategic Management Journal, Vol. 9 1988 p.75-91

cognitif existe lorsque les éléments d'une unité sont reliés par des sentiments ou des attitudes positifs. D'après Heider, lorsqu'il existe un déséquilibre, la tendance sera d'amener les relations à un état d'équilibre" (Gergen et Gergen 1984²⁴⁵, p.176). On peut illustrer cette analyse par les triades utilisées par Heider appliquées à nos deux cas.

Les croyances sont reliées par des liens affectifs, des liens d'unités mais aussi des relations plus conceptuelles comme la similarité ou la causalité. Monsieur Marron croit que la maîtrise des charges fixes est une condition de survie des firmes comme la sienne, ce qui se formalise dans la terminologie d'Heider: " Monsieur Marron entretient une relation négative avec les charges fixes ". Une des charges les plus importantes dans une entreprise de création de logiciels correspond aux coûts de personnel et son ancien collègue a été licencié pour cette raison (" charges fixes relations négatives avec l'ancien collègue "). Les nouvelles récentes que Monsieur Marron possède de son ancien collègue lui rappellent l'estime dans laquelle il le tient. (" Monsieur Marron a une relation positive avec ancien collègue "). Ainsi les nouvelles qu'il a de son camarade ne font que renforcer ses croyances et l'amène à persévérer dans le recrutement de commerciaux payés à la commission.

Résultat 14 : L'exemple de cognitions équilibrées

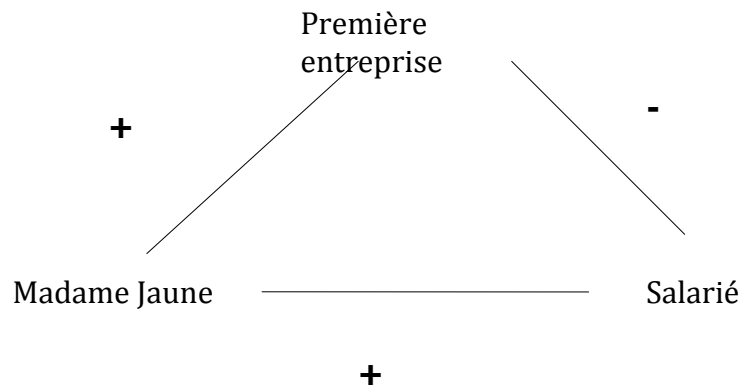


Pour Heider, il y a équilibre si les trois relations sont positives à tout égard ou si deux d'entre elles sont négatives, la troisième étant positive. En fait, le produit

²⁴⁵ GERGEN, K.J., GERGEN, M.M. Psychologie sociale, Editions études vivantes Montréal 1984, 528p.

des trois signes est toujours positif ce qui n'est pas sans rappeler la notion de sentiers et de boucles positives des cartes cognitives, sans que cette parenté²⁴⁶ avec les triades d'Heider n'apparaisse, à notre connaissance, jamais directement.

Résultat 15 : L'exemple de cognitions déséquilibrées



Dans le cas de cognitions déséquilibrées, il y a modification des relations qu'entretiennent les entités, car des forces, tendant vers l'équilibre ou la réduction de l'inconsistance, font leur apparition. Cette modification se réalise soit par le biais de l'action (Madame Jaune peut essayer de convaincre sa salariée des synergies possibles entre les deux entreprises²⁴⁷) soit par le biais d'une réorganisation cognitive (Madame Jaune se persuade que l'attention qu'elle porte à sa première entreprise se fait au détriment de la seconde). Ainsi, actions ou modifications de croyances sont les deux modes de passage d'une stratégie dominée par les objectifs de l'individu à celle régie par les impératifs des acteurs du processus entrepreneurial. Les comportements font émerger la pensée stratégique, comme les intentions la réalisent (Mintzberg et Waters 1985). L'engagement de l'acteur dans la vie organisationnelle donne du sens aux actions

²⁴⁶La théorie de l'équilibre cognitif d'Heider date de 1946, le livre le plus ancien sur les cartes cognitives a été écrit par Axelrod en 1976.

²⁴⁷La première entreprise de Madame Jaune conçoit des stands pour les salons. Sa deuxième entreprise propose d'organiser un salon. Elle espère que les exposants confieront la fabrication des stands à sa première entreprise, mais sa première entreprise risque de perdre des clients car les organisateurs de salon perçoivent Madame Jaune comme une nouvelle concurrente.

futures (Weick 1995). Ainsi, l'action des dirigeants modèle autant la pensée stratégique que la pensée nourrit l'action.

Donc la question du passage d'une stratégie individuelle à une stratégie partagée par les acteurs ne se résume pas à la recherche d'événement déclenchants comme certains modèles d'entrée dans le processus de création nous le laisserait penser, au premier abord²⁴⁸. Il s'agit plutôt de concevoir une évolution discontinue avec une réorganisation plus générale des cognitions des individus. Les facteurs de déclenchement sont très variés. Leur seule caractéristique commune, perceptible a posteriori, est d'entraîner un déséquilibre dans les croyances et de favoriser une réorganisation cognitive.

Ainsi, une explication possible du passage d'une stratégie dominée par les objectifs de l'entrepreneur à une stratégie partagée par les acteurs peut être cherchée dans les modifications d'équilibres cognitifs vécues par les entrepreneurs au contact de l'environnement. Le constat de certaines pratiques de gestion plus conformes aux intérêts de l'acteur qu'à celle de l'organisation est à mettre sur le compte de l'équilibre cognitif que ces pratiques peu orthodoxes procure à l'individu. Il possède des (bonnes) raisons pour agir, que seule une étude exploratoire de ses croyances fortes peut permettre d'appréhender. Bien sûr, nous avons peut-être cherché à mettre plus de logique et d'ordre dans les événements que ne l'autorise l'anarchie inhérente à la vie sociale. Ce "biais holiste" subi par le chercheur qui sent affluer des confirmations à ses propres propositions, est à n'en pas douter une limite importante de cette étude (Huberman et Miles 1991, p.437). Il s'agira dans le futur de tenter de reproduire ces résultats par d'autres moyens et dans d'autres contextes. Pour le moment, cette exploration empirique nous pousse vers des horizons plus théoriques qui nous font entrevoir l'influence des aspects cognitifs des décisions stratégiques des entrepreneurs sur leurs pratiques effectives.

²⁴⁸Il s'agit du modèle de Shapero avec la notion de facteurs de déclenchement ou de déplacement incitant l'entrepreneur à démarrer une entreprise. Ce modèle s'inspire des travaux de Kurt Lewin, ami de Heider et fondateur des approches cognitives en psychologie sociale

Chapitre 4: De l'influence des facteurs cognitifs sur les décisions stratégiques d'entrée de l'entrepreneur: une exploration théorique

“ L’exploration théorique consiste à opérer un lien entre deux champs théoriques jusqu’alors non liés ” (Thiéart 1999, p.67). Il s’agit ici d’explorer les différents travaux sur les facteurs cognitifs supposés produire des écarts de comportements stratégiques par rapport au modèle rationnel. Nous poursuivons les conciliations entre entrepreneuriat et étude cognitive de la décision déjà engagées par Palich et Bagby²⁴⁹, Busenitz et Barney²⁵⁰ ainsi que Baron²⁵¹, en approfondissant des liens apparus lors de l’étude empirique. Une première explication est ainsi apportée a posteriori, à certains comportements stratégiques peu orthodoxes, observés dans notre recherche terrain. Nous cherchons ainsi à éclairer certaines observations empiriques précédentes qui prennent un sens à la faveur de l’éclairage théorique choisi. La démarche est de type analogique, avec pour volonté de transférer des connaissances d’une discipline établie (la psychologie sociale et cognitive) et de ses applications récentes concernant l’entrepreneur américain (les recherches citées ci-dessus), à un domaine plus récent (les recherches sur l’entrepreneur français) et à la compréhension des comportements d’entrepreneurs français particuliers (les neufs cas étudiés dans la partie empirique de la recherche).

²⁴⁹PALICH, L.E., BAGBY, D.R. Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom, Journal of business venturing, 10, 1995, p.425-438

²⁵⁰BUSENITZ, L.W. et BARNEY, J.B., Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making, Journal of business venturing, 12, 1997, p.9-30

²⁵¹BARON, R.A., Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people, Journal of business venturing, 13, 1998, p.275-294

EISENHARDT, K. et ZBARACKI, M., Strategic decision making, Strategic management journal, vol. 13, 1992, p.17-37

Après une brève section introductive visant à définir la notion de facteurs cognitifs et leur rôle en entrepreneuriat, nous décomposons, pour la commodité de l'exposé, le processus stratégique d'entrée selon les étapes de la décision, soit en trois stades : la sélection des informations (section 1), le choix d'une option (section 2) et la programmation des actions (section 3), en examinant les apports des travaux de psychologie cognitive et ceux visant l'entrepreneur nord-américain et en explorant leurs possibilités d'application aux neuf cas étudiés.

Section introductive : De la notion de facteur cognitif et de quelques arguments en faveur de leur influence en entrepreneuriat

Un facteur d'ordre cognitif porte sur les connaissances et la manière dont elles se structurent pour l'individu. Il s'agit de considérer que " l'une des clefs du processus stratégique, peut-être la seule, réside dans la pensée des dirigeants, dans ses contenus et dans ses mécanismes " (Laroche et Nioche²⁵² 1994, p.56). Ces phénomènes d'ordre cognitif sont également présents dans toute décision stratégique, qu'elle soit prise par un gestionnaire ou par un entrepreneur, mais "l'entrepreneur se retrouve dans une situation qui maximise les conséquences potentielles des biais et des erreurs cognitives en général " (Baron 1998, p.278).

" Une décision est stratégique lorsqu'elle est importante en terme d'actions, de ressources et d'expériences antérieures engagées " (Eisenhardt et Zbaracki²⁵³ 1992 p.17). Elle concerne " les objectifs (croissance, rentabilité, plus-value sociale), les activités ou les régions géographiques envisagées pour le développement, les investissements majeurs à entreprendre (en R.D., en marketing, en capacité de production), les positions vis-à-vis des autres acteurs dans le système concurrentiel (conflits, neutralité, alliances, acquisitions, cessions etc.) " (Atamer et Calori²⁵⁴ 1993, p.1). Le processus de décision, quant à lui, décrit le déroulement temporel du phénomène. Au sein du courant rationnel, il est fréquemment comparé à une tâche de résolution de problème, décomposable en différentes étapes: définition et analyse du problème, inventaire des solutions, choix d'une solution, mise en oeuvre de la solution choisie (Desreumaux 1993²⁵⁵ p.48-49). Notre objectif est d'ordonner les facteurs cognitifs selon les stades de la décision.

²⁵²LAROCHE H. et NIOCHE, J.P. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, Revue française de gestion, juin-juillet-août 1994 p.64-78

²⁵³EISENHARDT, K. et ZBARACKI, M., Strategic decision making, Strategic management journal, vol. 13, 1992, p.17-37

²⁵⁴ATAMER, T et CALORI, R. Diagnostic et décisions stratégiques, Dunod 1993, 716p

²⁵⁵DESREUMAUX, A., Stratégies, Dalloz gestion 1993, 447p.

Les effets des facteurs cognitifs sur le processus décisionnel peuvent être classés en trois catégories selon leurs moments d'action dans les étapes de la décision (Schwenk 1984²⁵⁶, Laroche et Nioche 1994²⁵⁷, Pham 1996²⁵⁸, Payne 1997²⁵⁹). Premièrement, les biais et heuristiques cognitifs entendus comme " les écarts de la pensée humaine naturelle par rapport au calcul rationnel "²⁶⁰, seraient particulièrement à l'oeuvre dans la phase de **diagnostic stratégique** même si, et nous voyons par là toute la difficulté à isoler les facteurs par stade, leur rôle se fait également sentir ailleurs dans le processus. Deuxièmement, au moment du **choix d'une stratégie**, on observe des effets de cadrage cognitif ou " framing " c'est-à-dire le recours à des schémas cognitifs en mémoire qui pré-agencent ou orientent les choix dans un sens particulier. Enfin, un troisième groupe de facteurs cognitifs agirait principalement dans les **activités de programmation et de contrôle des actions**. Il s'agit de la tendance générale des individus à rechercher un équilibre dans leurs cognitions et cela quelquefois en dépit d'informations en provenance de l'environnement signalant une inadéquation des modalités de mise en oeuvre. Le plan d'exécution devient un carcan cognitif à préserver plutôt qu'un guide susceptible d'aménagements et l'on comprend mieux les réticences instinctives des entrepreneurs envers toute planification. La figure suivante présente les catégories de facteurs cognitifs selon les étapes de la décision stratégique :

²⁵⁶SCHWENCK, C.R., Cognitive simplification processes in strategic decision making, Strategic management journal, vol. 5 1984, p;111-128

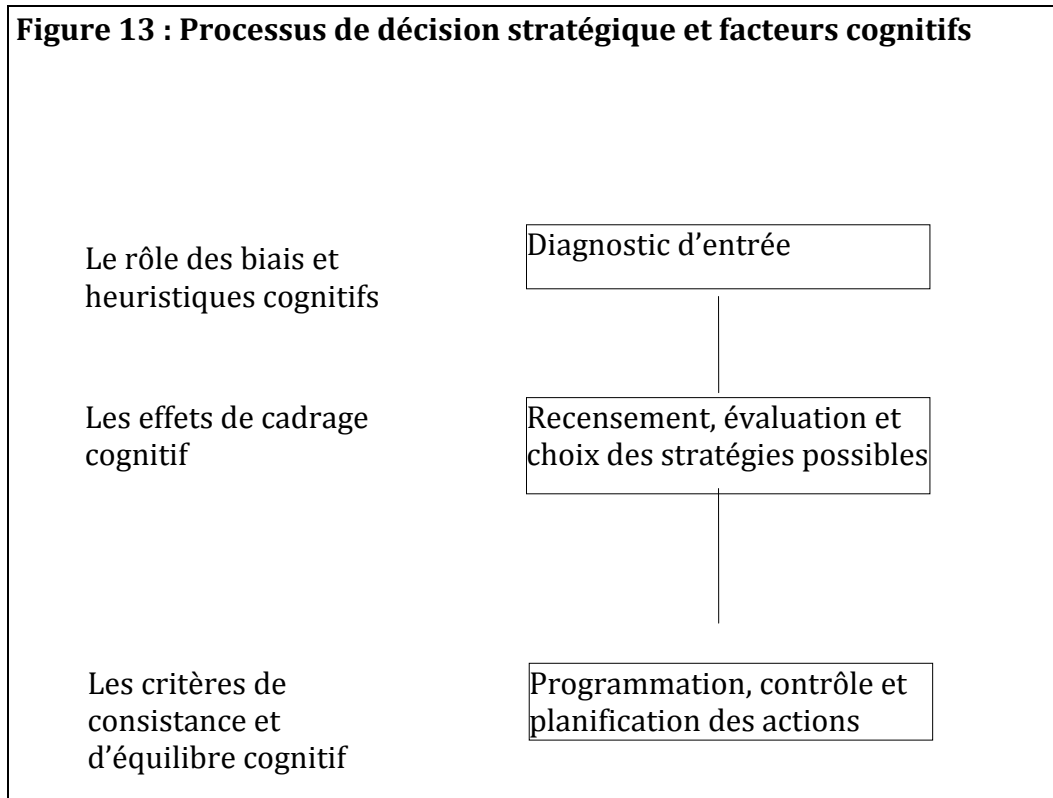
²⁵⁷LAROCHE H., NIOCHE, J.P. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, Revue française de gestion, juin-juillet-aout 1994 p.64-78

²⁵⁸PHAM, M.T., Heuristiques et biais décisionnels en marketing, Recherche et application marketing, vol.11, n°4, 1996, p.53-69

²⁵⁹PAYNE, J.W., The scarecrow's search: a cognitive psychologist's perspective on organizational decision making, in Organizational decision making édité par Shapira, Cambridge University press, 1997, in Cambridge series on judgment and decision making, p. 353-374

²⁶⁰Strategor 1993, p.448

Figure 13 : Processus de décision stratégique et facteurs cognitifs



On estime que les facteurs cognitifs en entrepreneuriat sont également actifs en management mais que **l'entrepreneur se retrouve dans une situation qui maximise les conséquences potentielles de ces différents biais**. Autrement dit, certaines conditions comme le stress, l'incertitude et l'urgence décrites ci-après augmentent, en entrepreneuriat, la probabilité d'apparition des facteurs cognitifs comme les biais ou heuristiques, les cadrages positifs ou optimistes et la recherche de cohérence. Il s'agit de décrire les situations de gestion au sens de Girin (1990²⁶¹), favorisant la survenue de raisonnements peu conformes à la logique rationnelle. La pertinence de l'étude des aspects cognitifs en entrepreneuriat se comprend dans la mesure où ces conditions sont

²⁶¹ Une situation de gestion décrit des participants réunis pour accomplir dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement extérieur.

fréquemment vécues par l'entrepreneur, qui les ressent plus souvent et plus intensément que le manager, car liées à la notion d'incertitude et de nouveauté qui, comme définit dans le premier chapitre, constituent les dimensions structurantes du phénomène entrepreneurial (chapitre 1 section1, §2).

Bien qu'à l'oeuvre dans toute procédure d'évaluation, nous pouvons estimer qu'il est des situations dans lesquelles les individus sont plus sujets à ces écarts de pensée. Baron suggère que " ces conditions sont plus souvent et plus intensément vécues par les personnes entreprenantes, car faisant partie intégrante de l'expérience entrepreneuriale " (Baron 1998, p.279). La situation de l'entrepreneur démarrant une nouvelle entreprise pourrait être l'une d'entre elles. Elle met en jeu un certain nombre de conditions, facteurs de survenue des biais et heuristiques et autres activités cognitives et les entrepreneurs seraient plus fréquemment exposés à ces conditions que les managers (voir encadré suivant).

Encadré 31 : Les quatre conditions fréquemment vécues par l'entrepreneur favorisant les écarts de raisonnement par rapport au modèle rationnel (adaptation de Baron 1998, p. 278 - 279)

La psychologie cognitive nous enseigne que les fréquences d'apparition des facteurs cognitifs affectant les processus de pensée sont augmentées dans les cas suivants:

1- Surcharge informationnelle

Notre capacité de traitement de l'information étant limitée, les erreurs surviennent lorsque les individus sont confrontés à davantage d'informations qu'ils ne peuvent en traiter. La structure organisationnelle embryonnaire est une des raisons qui amène l'entrepreneur à repousser les limites de ses propres capacités cognitives et donc favorise l'apparition de biais.

2 - Haut degré d'incertitude et nouveauté de la situation

Les raisonnements effectués en situation d'incertitude ou de nouveauté obligent l'individu à recourir à des schémas cognitifs déjà éprouvés dans d'autres situations pourtant différentes, augmentant ainsi l'apparition d'erreurs de raisonnement. La situation d'incertitude et la nouveauté de l'activité étant deux des caractéristiques principales du phénomène entrepreneurial, il n'est donc pas étonnant qu'elles soient à l'origine de biais cognitifs

3 - Fort contenu émotionnel

Lorsque la situation est très impliquante et contient un fort contenu émotionnel, on assiste à des interrelations entre pensées et sentiments qui créent des distorsions. Le démarrage d'une nouvelle entreprise satisfaisant un fort besoin d'accomplissement, on peut donc avancer que cette situation présente une composante émotionnelle importante.

4 - Pression du temps et fatigue

Les individus ont tendance dans ce cas à utiliser des raccourcis mentaux dont

Cet effort de précision des termes étant accompli, nous pouvons décrire les effets des facteurs cognitifs en décomposant la démarche stratégique par étapes. La première porte, en théorie, sur l'analyse de la situation : l'environnement de la nouvelle entreprise et les forces et faiblesses de son projet.

Section I - Diagnostic d'entrée : le rôle des biais et heuristiques cognitifs

Les biais cognitifs correspondent “ aux écarts de la pensée humaine naturelle par rapport au calcul rationnel ” (Strategor 1993, p.448, Laroche et Nioche 1994, p.65). A la suite des travaux de Tversky et Kahneman²⁶², on cherche à comprendre l'incapacité des sujets à fournir des prévisions qui soient compatibles avec la théorie des probabilités. Distinction doit être faite entre biais et heuristiques: ces derniers “ désignent des procédures d'élaboration de réponses dont la justification n'est pas rigoureuse mais qui sont habituellement efficaces. Lorsqu'ils ne le sont pas, ils conduisent à des biais systématiques ” (Richard et al. 1990²⁶³, p.136). Ainsi dans le paradigme rationnel, les biais cognitifs se définissent comme les erreurs dans le mode de pensée mais aussi dans le résultat obtenu, tandis que les heuristiques représentent des raisonnements hasardeux aboutissant quelquefois à des approximations heureuses. Le processus heuristique peut ainsi donner lieu à des construits valides et rend compte de toute la force créative de l'esprit humain.

²⁶²TVERSKY, A. et KAHNEMAN, D., Judgement under uncertainty: heuristics and biases, Science, , 185, 1974, p. 1124-1131

TVERSKY, A. et KAHNEMAN, D., Prospect theory: an analysis of decision under risk, Econometrica, 47, 1979, p.263-291

²⁶³RICHARD, J.F., Les activités mentales, Armand Colin, 1990, 435p.

Les activités de diagnostic comprennent classiquement une phase de sélection des informations pertinentes (§1), qui précède les activités de diagnostic interne (§2) et externe (§2). Loin d'être artificielle, la séparation entre l'intérieur et l'extérieur de la firme, correspond à une construction progressive des acteurs, les frontières de la firme faisant l'objet de négociation de tous les instants.

§ 1 La sélection des informations: effets des heuristiques d'ancrage, de disponibilité et de représentativité

Tversky et Kahneman définissent les heuristiques d'ancrage (A), de disponibilité (B) et représentativité (B)²⁶⁴, permettant une sélection rapide des informations sans garantie d'exhaustivité.

A - L'heuristique d'ancrage

Le biais d'ancrage-ajustement pose que, dans la plupart des situations, le sujet opère des estimations en partant d'une valeur initiale qu'il ajuste jusqu'à fournir la valeur finale.

Tversky et Kahneman donnent deux exemples devenus classiques. Les sujets doivent estimer le pourcentage de pays africains à l'ONU à partir d'une valeur initiale différente à chaque fois, appelée valeur ancre. Les résultats passent de 25 à 45% selon que les sujets reçoivent 10 ou 60 % comme valeur initiale à ajuster. Dans le cas d'un calcul en temps limité on constate que l'estimation médiane du produit 8 fois 7 fois 6 fois ...fois 1 se révèle largement supérieure à celle du produit 1 fois 2 fois 3... fois 8. Les

²⁶⁴Anchoring, availability and representativeness heuristics

résultats sont dans les deux cas biaisés par les valeurs de référence ou valeurs-ancre qui, lorsqu'elles sont faibles, produisent un résultat inférieur (valeur ancre de 25 pour des estimations de 10 et valeur ancre de 1,2, 3 pour une somme inférieure à celle calculé sur le produit inverse).

Dans les recherches sur le comportement du consommateur, ce dernier a recours à des situations de référence pour estimer sa position actuelle vis-à-vis d'un produit. Pham cite une recherche publiée en 1986 dans *Journal of Consumer Research*²⁶⁵ dans laquelle les conjoints utilisent un tel processus d'ancrage pour estimer la réaction de leur partenaire à de nouveaux produits. Ils prennent pour ancre leur propre réaction, qu'ils ajustent ensuite pour tenir compte des différences qui les séparent de leur conjoint. Le manager subirait également ces raccourcis mentaux. Payne mentionne le cas de prévisions de ventes de l'année effectuées en référence à celles de l'année précédente (Payne 1997, p.356). Pour Schwenk les réactions des stratèges sont influencées par leurs choix antécédents. Il cite l'exemple de la firme Convair qui continue le développement et la production de 880 avions en ne tenant pas compte de nouvelles informations comme la faillite d'acheteurs potentiels. Les croyances de développement sont " ancrées " par l'énoncé de prévisions initiales optimistes (Schwenk 1984, p.116).

En entrepreneuriat, au moment de la constitution d'un projet d'entreprise, la sélection des informations pertinentes peut être orientée par le rappel d'une situation de référence (ou " situation - ancre ") représentée par exemple, par la dernière expérience professionnelle ou par l'activité parallèle menée par le créateur. Quelque temps plus tard, le créateur se retrouve souvent contraint par des prévisions optimistes ou pessimistes présentées par un plan d'affaire que la validation des différentes parties prenantes est venue entériner. Plus le nombre de personnes se trouvant en accord avec les anticipations du créateur est important, plus ces prévisions ont un rôle d'ancrage dans les adaptations futures. Cette notion d'ancrage cognitif a éclairé a posteriori, un événement survenu dans le cas Salon de Jardin, suivi pendant 6 mois :

²⁶⁵DAVIS, H.L.; HOCH, S.J. et RAGSDALE, E.K.E., An anchoring and ajustment model of spousal predictions, *Journal of consumer research*, vol.13, n°1, 1986, p.25-37

Cas n°12 : Salon de Jardin ou l'existence de prévisions ancrées dans l'expérience de la première entreprise

Madame Jaune a créé, il y a une dizaine d'années une entreprise de décoration dont l'activité principale est de concevoir des stands créatifs pour différents exposants dans les salons. Sa deuxième entreprise a elle pour mission d'organiser un salon sur le thème du jardin. Consciente de son potentiel de créativité et forte de sa capacité à proposer des supports de bonne tenue esthétique, Madame Jaune décide de concevoir elle-même les argumentaires de ventes des espaces exposants du futur salon et de dessiner l'affiche. Ses succès créatifs précédents sont ancrés dans sa mémoire et elle pense les rééditer dans la nouvelle entreprise. Or, en interrogeant les exposants, pépiniéristes et autres entreprises de meubles de jardin, on se rend compte que pour eux, la qualité de la présentation est moins importante que l'explication des retombées positives à attendre du salon. Enfin, la communication grand public, par voie d'affiche, exige des qualités publicitaires très éloignées de celle de décoratrice. La communication n'est pas la décoration et les succès d'une entreprise ne sont pas garants de ceux d'une autre.

B - L'heuristique de disponibilité

L'heuristique de disponibilité exprime l'estimation d'une probabilité par l'évocation d'exemples disponibles. Les fréquences des événements sont associées à la facilité avec laquelle un cas particulier de ceux-ci vient à l'esprit. Autrement dit, les choses évoquées aisément sont jugées plus probables que celles activées laborieusement. "Ainsi le preneur de décision est susceptible de surestimer la probabilité d'événements qui, indépendamment de leur fréquence réelle, ont été rendus saillants par des facteurs tel que la presse" (Pham 1996 p.56). Ce dernier adapte à la gestion l'expérience célèbre de Kahneman et Tversky. Ils demandaient à des sujets d'estimer la plus ou moins grande présence d'hommes ou de femmes sur une liste de noms. A nombre égal, la liste perçue comme la plus fournie est toujours celle composée de nom connus dont la disponibilité en mémoire de travail accroît l'importance.

Le cas proposé par Pham est le suivant : selon le magazine Fortune les firmes ci-dessous font partie des 500 plus grandes entreprises américaines. Lequel des deux groupes, A ou B, a obtenu les ventes les plus importantes pour l'année 1994?

- Groupe A : Apple Computer, Colgate-Palmolive, Levi Strauss, Gillette, Black&Decker

- Groupe B : United Technologies, Atlantic Richfield, Dayton-Hudson, Georgia-Pacific, Alliedsignal.

En l'absence de connaissances précises, les gens répondent que le groupe A obtient les ventes les plus importantes car ces sociétés leur paraissent plus familières. L'aspect quelque peu caricatural de l'exemple ne doit pas porter atteinte aux applications possibles en création d'entreprise surtout lorsque celles-ci s'adressent aux différents conseillers du créateur d'entreprise qui vont plus ou moins encourager la nouvelle firme en fonction des exemples disponibles d'E.N.C. comparables.

Pour Payne, les activités de jugement des auditeurs et commissaires aux comptes sont entachées de ce type de jugement simplificateur (Payne 1996, p.357). Shaver et Scott, dans leur tour d'horizon des apports de la psychologie cognitive à l'entrepreneuriat, illustrent le biais de disponibilité par l'exemple suivant : si l'on considère la question " quelle est la probabilité que ce restaurant échoue la première année? ", la réponse sera différente pour un individu ayant lu dernièrement un article sur les taux d'échec des cafés, hôtels et restaurants et pour un autre, peu exposé aux heurs et malheurs de la restauration (Shaver et Scott 1991²⁶⁶, p.33).

Dans une situation où la pertinence des informations est difficile à évaluer, les acteurs, qu'ils soient conseils ou créateurs, accordent une grande attention aux exemples disponibles ou saillants. Ils les estiment compatibles avec le cas traité, du fait même de l'aisance avec laquelle ces exemples leur reviennent en mémoire. Nous voyons bien ici que l'heuristique propose des résultats pouvant aboutir aux mêmes conclusions qu'une étude de données secondaires sur les taux d'échec des restaurants ou qu'une enquête ad hoc concluant à la faible demande des clients, des conclusions valides pouvant être obtenues avec des modes de raisonnement peu conformes.

²⁶⁶SHAVER, K.G. et SCOTT, L.R., Person, process and choice: the psychology of new venture creation, Entrepreneurship theory and practice, winter 1991, p.23-45

Comme la similitude entre les conclusions d'une démarche rationnelle et heuristique n'est pas assurée, la prudence devrait être de rigueur. Cette voie reste néanmoins difficile à tenir pour celui qui côtoie l'entrepreneur. En effet, le dynamisme entrepreneurial étant souvent communicatif et l'urgence de la réponse exigée, le conseil adopte quelquefois lui aussi ces mêmes raccourcis cognitifs, et se souvient d'un cas personnel ou d'un créateur vu précédemment ayant subi le même type d'échec ou de succès et condamne ou encourage peut-être hâtivement le projet d'entreprise.

Cas n°13 : Les conseils enthousiastes d'un consultant victime de l'heuristique de disponibilité

L'entrepreneur de Tropical Center a pour projet un centre commercial et culturel sur le thème des tropiques. Un consultant se penche sur son projet afin de demander des subventions pour une étude de marché complémentaire, nécessaire pour un projet de cette ampleur. Il ne cache pas son enthousiasme et compare ce centre commercial à celui des frères Tang dans le douzième arrondissement de Paris. Pour lui, parisien d'origine, le renouveau des centres commerciaux passe par leur spécialisation. Il pense que les recettes des frères Tang dans le domaine des produits asiatiques pourraient être appliquées à des produits d'autres origines. A posteriori, on peut dire que l'analogie entre la réussite des grandes épicerie asiatiques et celle de Tropical Center présente de nombreuses limites. En effet, Tang et frères s'appuient (1) sur un réseau d'importation en gros qui leur permet de s'approvisionner à des prix compétitifs, (2) sur une zone de chalandise comprenant une population asiatique aux habitudes de consommation relativement homogènes et (3) sur une tradition puissante de commerçant. Tous ces éléments ne sont pas transposables aux commerçants africains et des Caraïbes pressentis pour le projet de Tropical Center. Leurs offres sont trop diverses pour construire une force d'achat commune, leurs nationalités et ethnies trop différentes et la tradition commerçante, moyennement ancrée dans les habitudes. L'enthousiasme du consultant est à mettre sur le compte du rappel du cas des frères Tang. Il s'agit malheureusement d'un exemple parmi d'autres de détaillants vendant des produits exotiques.

C- L'heuristique de représentativité

Cet heuristique consiste à assimiler un individu ou un événement à une classe dont les caractéristiques se trouvent être les plus représentatives. Plus précisément " la représentativité exprime une relation entre un modèle (une classe) et une donnée (un élément) associée à ce modèle : quelle est la probabilité que l'événement x soit suscité par le processus y? Lorsque la réponse à une telle question procède de l'heuristique de représentativité, elle dépend du degré de similitude reconnue entre x et y" (Richard

1990²⁶⁷, p.137). Comme la probabilité d'occurrence est jugée en fonction du degré de similitude, elle conduit à des biais dans la mesure où elle ne prend pas en compte la fréquence relative de chaque catégorie et plus généralement les probabilités sur une population mère.

Un des exemples utilisés par Tversky et Kahneman est le suivant. " Considérons un individu ainsi décrit : Steve est timide, renfermé, toujours serviable, mais peu soucieux des gens et du monde réel. Personne douce et rangée, il a besoin d'ordre et de structure, et a la passion du détail. Parmi les professions suivantes, quelle est celle qu'il est le plus probable que Steve ait : agriculteur, vendeur, pilote d'avion, libraire ou médecin? "

Ces chercheurs ont montré que la profession déclarée la plus probable est celle dont le stéréotype offre la plus grande similitude avec la description de l'individu, en l'occurrence Steve serait libraire. Cette référence à la similitude conduit à des erreurs systématiques, car elle néglige certains éléments comme les probabilités a priori, soit celles liées à la population mère. Ainsi, le fait qu'une profession soit beaucoup plus représentée qu'une autre dans la population devrait être considéré pour évaluer la profession de Steve. Si les vendeurs sont les plus nombreux dans la population de référence, alors Steve a plus de chance d'être vendeur. Or, il a été mis en évidence que nous sommes en général insensibles aux probabilités a priori, et que les décisions sont plutôt prises sur des arguments de ressemblances entre cas particuliers que sur les lois probabilité (Gardner 1993²⁶⁸, p.427).

Pour Pham, le preneur de décision marketing n'échappe pas à ces jugements de ressemblance. Il cite un responsable de marketing devant estimer la probabilité de succès d'un lancement de nouveau produit, qui au lieu de se référer au taux d'échec habituel pour la classe de produit, se rappelle un lancement similaire effectué avec les mêmes plans marketing (Pham 1996, p.55). Schwenk ne dit pas autre chose en constatant que les stratèges surestiment le passé, le considérant représentatif du présent, et offrent

²⁶⁷RICHARD, J.F., Les activités mentales, Armand Colin, 1990, 435p

²⁶⁸GARDNER, H. Histoire de la révolution cognitive, Bibliothèque scientifique Payot 1993, 479p.

quelquefois des solutions actuelles à des problèmes révolus (Schwenk 1984, p.121). En fait, les décideurs ont du mal à collecter des données sur des grands échantillons et préfèrent généraliser sur un petit nombre de cas. Tversky et Kahneman dénomment ce phénomène: la loi des petits nombres. Les décideurs penchent pour quelque cas très parlants et délaissent des compilations statistiques ardues et peu imaginées. “ Une seule description vivante d’un échec de nouvelle entreprise ou activité, dans un secteur particulier suffit pour ne pas décider de rentrer sur ce secteur et cela bien mieux que des données statistiques indiquent les taux de succès en vigueur dans l’industrie en question ” (Schwenk 1984, p. 121).

Pour Shaver et Scott, des sujets d’étude en entrepreneuriat, décrits habituellement en des termes différents, trouvent, grâce à ces heuristiques cognitives, des explications alternatives. Par exemple, les enfants ayant des parents entrepreneurs sont réputés avoir plus tendance que d’autres à reproduire ce processus. L’explication classique qui repose sur la théorie de l’apprentissage social de Bandura (les parents proposent un modèle de comportement social à destination de leurs enfants et si les premiers sont entrepreneurs, les deuxièmes le seront aussi) rencontre une autre voie explicative, pour laquelle les enfants d’entrepreneurs disposent d’informations que d’autres ne possèdent pas, ce qui leur permet de décider en connaissance de cause de créer ou non une entreprise. Ainsi, pour cette alternative théorique, les individus représentatifs du phénomène de création étant leurs parents, ils s’appuient pour décider de lancer une firme, sur des informations plus riches que les simples statistiques d’un taux de succès de 50% sur 5 ans (Shaver et Scott 1991, p.34).

Plus généralement, les entrepreneurs, face au difficile repérage d’informations qui ne s’avéreront importantes pour le projet d’entreprise, qu’une fois celui-ci réalisé, ont plus tendance que d’autres à surestimer les conséquences des rares informations prévisionnelles disponibles et à opérer des “ inférences généralisatrices ”, soit des mises en relation d’informations particulières pouvant être étendues à des cas de figure différents.

Cas n°14 : Un entrepreneur refusant une nouvelle activité sur l'exemple d'un échec d'une activité similaire

L’entrepreneur de Syntex conçoit des images de synthèse pour différents maîtres d’oeuvre du bâtiment. Ses investissements informatiques sont importants et son

§ 2 - Diagnostic externe : Le rôle du biais “ d’insider ”

Une des explications au constat de prévisions hardies, voire irréalistes faites par les décideurs, résulte de l’adoption d’un point de vue interne ou “ inside view ”. Kahneman et Lovallo ont développé ce concept dans des recherches sur la prise de risque que Guth a appliqué en entrepreneuriat (Kahneman et Lovallo 1993²⁶⁹ Guth et al 1991²⁷⁰). Pour Kahneman et Lovallo, une analyse de l’intérieur consiste en un examen attentif de la situation actuelle et des obstacles possibles à sa réalisation, sans tenir compte du contexte dans lequel se situe le projet. Elle se matérialise par la construction de scénarios et par l’extrapolation des tendances observables à partir des seules données du cas présent. Un diagnostic soumis au “ biais d’insider ” ignore le recueil de statistiques et de données concernant des cas et des environnements similaires, pour se concentrer sur les détails du projet et de ses évolutions futures (Kahneman et Lovallo 1993, p.25). Il faut bien comprendre que les décideurs sujets à ce biais, effectuent une analyse de l’environnement à la lumière de leur seul cas personnel. Ils regardent l’extérieur au travers de la lentille de leurs préoccupations actuelles, condamnés peut-être, à ne contempler que les ombres des objets projetées sur les murs de la caverne allégorique de Platon.

Ces chercheurs illustrent leur propos par l’anecdote suivante : Un des auteurs doit développer un programme de formation sur la décision au sein de grandes écoles. Tous les membres de ce cours sont invités à estimer le temps nécessaire au développement du cursus. On demande à chacun de noter sur une feuille de papier le délai prévu qui, après recueil, se situe entre 18 et 30 mois. Puis il vient à l’idée de l’initiateur de questionner un des membres en particulier, en raison de son expérience en la matière. Il a déjà monté de nombreuses formations. Cet expert se remémore les

²⁶⁹KAHNEMAN, D. et LOVALLO, D., Timid choices and bold forecasts: a cognitive perspective on risk taking, Management science, vol.39, n°1, january 1993, p.17-31

²⁷⁰GUTH, W.D., KUMURASWAMY, A.et McERLAN, Cognition, enactment and learning in the entrepreneurial process, Frontiers of entrepreneurship research 1991, p.242-253

délais moyens de développement des programmes antérieurs et se souvient que 40% des projets ne sont pas allés à terme et que la durée moyenne se situait autour de 7 ans. Il y a donc un grand décalage entre les analyses internes du groupe (100% de réussite; entre 18 et 30 mois de préparation) et celles externes provenant d'une expérience antérieure (40% et 7 ans).

De ce court récit, nos chercheurs tirent trois enseignements principaux.

“ Le consensus concernant une prévision n'est pas un indicateur de sa validité ”. Cette mise en garde nous alerte sur les dérives possibles d'une analyse du seul point de vue interne. **Ainsi, certains organismes bancaires et de caution, face à un projet de création d'entreprise, ne s'engagent qu'à la condition que d'autres établissements aient fourni des prévisions favorables, sans qu'il soit demandé de justifier les données de base.** On peut imaginer des situations extrêmes dans lesquelles, le consensus entre organismes tient lieu d'indicateur de validité des prévisions et prend la place d'analyses externes, plus documentées.

La connaissance et la pratique des études de marché ainsi que le maniement des sources d'informations externes ne garantissent pas leurs utilisations. Ces chercheurs précisent: “ le savoir statistique nécessaire aux analyses prévisionnelles ne sera pas forcément utilisé ou récupéré en mémoire, lorsque une prévision est faite dans le cadre d'une analyse interne ”. C'est ici le cas de l'expert qui fournit une première prévision sans tenir compte de son expérience précédente. Dans le cas du créateur de l'entreprise Syntex formé aux Sciences Economiques par une université parisienne et détenteur d'un troisième cycle d'une grande école de commerce, nous avons eu la surprise d'entendre tout le mépris dans lequel il tenait les études de marché pour son cas particulier, justifiant peut-être par ce moyen, son choix de ne pas y recourir et mettant également le doigt sur la difficulté de réalisation d'une étude de marché dans un secteur, les bilans de santé médicaux, pour lequel les informations sont peu accessibles. Il reste que les créateurs d'entreprise même formés aux techniques et aux pratiques marketing, ont tendance à contester l'intérêt des études de marché, dans leur cas particulier avec les arguments d'unicité de leur situation.

Une certaine inconscience stratégique irait de pair avec l'analyse d'une situation risquée. Pour Kahneman et Lovallo, on observe des attitudes de déni de la réalité car: " examiner les faits de face peut être extrêmement démoralisant ". Dans l'anecdote, les participants ne mentionnent pas l'éventualité que les projets n'arrivent pas à terme, peut-être car cette idée ne constitue pas un point de départ acceptable pour continuer et persévérer (Kahneman et Lovallo 1993, p.26). Lors d'une création d'entreprise, Guth et al. vantent le côté rassurant " d'une analyse de l'intérieur, qui malgré son lot d'erreurs cognitives potentielles, permet aux entrepreneurs de démarrer, sans être trop lucides sur les risques encourus " (Guth et al. 1991, p.244)."

On peut avancer des raisons générales au recours à ce biais et certaines, plus particulières, expliquant son application avec davantage de force en entrepreneuriat.

Un excès de confiance des décideurs, facteur d'engagement dans l'action et le sentiment général de contrôle sur les événements, rendent peu naturel le détour des décideurs par des analyses externes. Cooper et al. proposent une raison complémentaire issue de la théorie de la dissonance cognitive : la préférence pour une analyse interne serait à chercher dans la volonté de cohérence cognitive qui pousse l'entrepreneur à chercher des confirmations à ces choix. Or, comme il les trouvera plus facilement dans l'analyse interne, tant le projet d'entreprise représente ses propres objectifs, il négligera donc les diagnostics externes, car présentant le risque de fournir des sources potentielles de remises en causes (Cooper et al. 1988²⁷¹, p.106).

En entrepreneuriat, Baron, Guth et al. avancent l'idée selon laquelle les entrepreneurs seraient plus soumis que d'autres à ce biais d'analyse interne (Guth et al. , p.244; Baron 1998, 277). Trois arguments principaux étayent cette thèse :

L'unicité du processus nuit à sa comparabilité. Le processus entrepreneurial étant un processus unique, chaque cas est traité comme un phénomène isolé, ne pouvant

²⁷¹COOPER, A.C.; DUNKELBERG, W. et WOO, C. Entrepreneur's perceived chance for success, Journal of business venturing, 3, (2), 1988, p.97-108

se répéter à l'identique (Bygrave et Hofer 1991²⁷²). Nous comprenons pourquoi, dans leur activité de diagnostic, les entrepreneurs ont des difficultés à repérer des cas comparables, à se situer dans un domaine d'activité particulier ou à effectuer une segmentation stratégique. Ils ont des problèmes de choix d'une classe de situation et d'une unité de mesure comparable. Kahneman et Lovallo citent le cas de décisions d'investissement dans une nouvelle technologie : la technologie, inédite, ne pouvant servir de source de comparaison, doit-on chercher des informations dans la classe des créations d'entreprise de haute technologie ou dans celles des entreprises existantes, développant les mêmes types de projets? (Kahneman et Lovallo 1993, p.25).

Une analyse d'un point de vue externe, présente un caractère conservateur: elle échoue dans la prise en compte d'événements hors de la moyenne, peu habituels et n'ayant jamais eu lieu auparavant. Or, la nouveauté est au coeur de la notion d'innovation, les entrepreneurs ont donc tendance, plus que d'autres, à nier les apports des analyses sur des séries statistiques passées. Il faut bien comprendre que l'analyse externe concerne l'existant voire le passé et l'on ne peut intégrer l'innovation sur laquelle repose la nouvelle firme, dans la description figée de comportements révolus. Tout se passe comme si la nouvelle entreprise ne pouvait trouver sa place dans le paysage actuel puisque l'on s'attend à découvrir des idées identiques à celles déjà développées et en cela les études externes paraissent conservatrices si elles ne comprennent pas un versant prospectif. Une image utilisée par un entrepreneur éclaire ce sujet : pour le créateur de Tropical Center les analyses macro-économiques appliquées à la nouvelle entreprise, font penser à un conducteur qui, pour aller de l'avant, ne regarderait que son rétroviseur.

L'analyse externe est plus vite dépassée que celle interne, car portant sur un nombre plus important de paramètres. Si l'on accepte l'idée que l'entrepreneur est orienté autant, sinon davantage que les managers, vers le futur - son activité repose sur des intentions, des visions et des projets ancrés dans l'avenir - il préférera ne pas figer son analyse actuelle à l'examen d'expériences comparables, déjà dépassées lorsqu'il en a besoin. Ainsi, les analyses d'un point de vue de l'extérieur semblent vaines

²⁷² BYGRAVE, W.D. et HOFER, C.W. ,Theorizing about entrepreneurship, Entrepreneurship theory and practice, winter 1991, p.13-22.

: elles ne parviennent pas à intégrer toutes les évolutions des cas comparables, tant il paraît difficile de réactualiser transversalement l'ensemble des situations similaires. Leur utilité est donc relative pour l'entrepreneur, qui doit déjà adapter son projet aux changements survenus.

Guth et al. étudient en profondeur un cas de lancement d'entreprise d'accessoires pour enfants : Infant innovations Inc. A deux moments, les chercheurs trouvent des confirmations au " biais d'insider ".

Au démarrage, l'entrepreneur exprime fréquemment sa foi dans le succès, sans pour autant avancer des arguments comparatifs détaillés. Aux questions de savoir si son projet est différent ou similaire de certains existants et s'il existe des décalages entre ses croyances ou intuitions personnelles et des faits reconnus par d'autres, il ne répond pas, considérant ces interrogations comme peu pertinentes. Son projet est d'avenir, il le sait et des études approfondies ne serviront qu'à perdre temps et argent. Pourtant, face aux acheteurs de la grande distribution, il se trouve à court d'arguments. Décision est prise d'effectuer une étude de marché. Sa justification est la suivante : avançant que les acheteurs de grande distribution ne référencent pas les produits sans posséder de solides preuves quant à l'existence d'une demande, il estime que s'il arrive à convaincre ses acheteurs exigeants, les consommateurs finaux le seront également.

En fait, quelques semaines plus tard, l'entrepreneur change de stratégie: la distribution sera directe, par télé-achat. Il abandonne donc aussi vite ses velléités d'études de marché, inutiles pour lui en l'absence de distributeurs à convaincre. L'analyse de l'extérieur ne résiste pas au dynamisme de l'entrepreneur qui s'engage avec énergie dans ce nouvel objectif. Le biais semble s'appliquer une deuxième fois, sans conséquences fâcheuses. Pourtant les événements tournent en défaveur de l'entreprise qui se retrouve dans une situation critique.

Guth et al observent ainsi un dernier revirement : l'entrepreneur se sentant proche de l'échec se décide enfin à effectuer une analyse plus générale du marché des accessoires pour jouets. Pour les auteurs, l'avantage d'un point de vue extérieur est qu'il permet d'éviter des prévisions et des scénarios en dehors des limites réalistes, il

constitue en quelque sorte un “garde fou cognitif”, échappatoire à des dérives prévisionnelles, quelquefois lourdes de conséquences. Ces chercheurs concluent donc à la difficile coexistence en entrepreneuriat entre les points de vue “inside” et “outside”. (Guth et al. 1991, p.245-247). **On peut aussi penser que deux “forces” poussent l’entrepreneur à surmonter ce biais d’insider : une demande sociale, avec des tiers exigeants et l’arrêt possible du projet** - l’entrepreneur “au pied du mur”, est contraint de prouver, par des données extérieures, la nécessité de sa survie. L’entrepreneur, plus fortement impliqué que le manager, subit peut-être plus cruellement ce biais.

Cas n°15 : Le biais d’insider ou la difficulté d’une remise en cause provenant de l’extérieur

Monsieur Marron mars 1996

L’entrepreneur d’Atout Mairie propose des logiciels pour les collectivités locales. Un de ses salariés l’accompagne à un salon où se retrouvent les fournisseurs de services informatiques à destination des mairies et autres conseils régionaux ou généraux. Ce dernier remarque que certains concurrents proposent des environnements Windows plus conviviaux. Il s’en inquiète et en fait part à l’entrepreneur en lui demandant s’il a étudié la concurrence. L’entrepreneur lui répond qu’il faut surtout adapter les logiciels aux nouvelles règles comptables. Puis une fois dans l’entreprise, il affirme, pour faire taire les remarques insistantes du salarié, qu’il n’a pas le temps d’étudier les concurrents, estimant ce travail inutile car les clients sont obtenus avec le relationnel et le temps qu’on leur consacre. Et pour reprendre ces termes : “toujours observer les autres ça donne des idées de suiveurs pas des idées pour des innovations, aller de l’avant ce n’est pas copier”. Cet argument défensif évite surtout à l’entrepreneur d’envisager les moindres remises en cause quant à sa manière de travailler.

§ 3 - Diagnostic interne : biais d’attribution, d’acteur - observateur et de complaisance

L’évaluation des forces et faiblesses de la nouvelle entreprise est quelque peu paradoxale. D’un côté, on perçoit bien l’importance de cette activité pour prévoir l’évolution du potentiel futur de l’E.N.C., de l’autre, force est de constater toute la délicatesse de cette tâche en l’absence d’une antériorité suffisante pour que l’argumentation soit convaincante. Ainsi, selon nous, l’activité de diagnostic interne

apparaît cruciale pour au moins deux raisons. Tout d'abord, par comparaison avec le diagnostic externe, la détection des atouts relatifs du projet d'entreprise fournit la seule base solide pour décider de l'orientation stratégique de la nouvelle firme, tant elle s'estime novice pour délimiter l'environnement concurrentiel pertinent. Deuxièmement, comme dans toutes les petites structures, les buts et les logiques propres des dirigeants guidant les choix stratégiques, le versant interne du diagnostic stratégique prend alors une importance capitale (Marchesnay et Fourcade 1997, p.99).

Ces deux arguments nous permettent de comprendre l'importance de cette tâche qui pourtant, et c'est ici que réside le paradoxe, s'avère extrêmement délicate à mener. La difficulté tient principalement au caractère "flou", "anticipé" et portant sur un "futur désiré du projet d'entreprise" (Bréchet 1997, p.89). Autrement dit, comment distinguer les forces des faiblesses de la jeune entreprise dont le projet repose uniquement sur des anticipations, que seules les réalisations pourront départager. Ayant été mises à profit dans d'autres circonstances, les ressources actuelles de la nouvelle entreprise sont réputées pouvoir agir dans la nouvelle situation sans que l'on en soit encore certain. Quant à celles futures, elles semblent plus s'adosser à la capacité de conviction de l'entrepreneur et à sa volonté, qu'à des prévisions sur des tendances passées peu opérantes, ici. Pour sortir de ce constat d'impasse, nous suggérons que l'entrepreneur s'acquitte de cette tâche en effectuant des raccourcis de raisonnement. La détermination de facteurs clés de succès, entendu comme les éléments jouant un rôle crucial dans la capacité de développement de la firme s'apparente à des démarches heuristiques (Verstraete 1997, p.308). Les diagnostics internes effectués par les entrepreneurs seraient plus soumis que d'autres à l'existence de biais cognitifs, dont l'étude nous permet de comprendre la manière dont les entrepreneurs répondent aux exigences antinomiques précédentes et en fait s'acquittent du périlleux exercice d'analyse des forces et faiblesses d'une entreprise qui n'est pas encore sortie des limbes de la naissance.

. Ces biais seraient de trois ordres et s'enchaîneraient dans les analyses des entrepreneurs de la manière suivante: (A) la détection des conditions de réussite de la nouvelle firme serait davantage mise sur le compte des effets dispositionnels que situationnels (biais d'attribution); (B) l'entourage des créateurs étant plus sujet à ce

biais que les acteurs même du phénomène de création (biais acteur / observateur), (B) les entrepreneurs jusqu'à une certaine limite, seraient confortés et renforcés dans leur tendance à attribuer les facteurs de succès à des causes internes et leurs facteurs de risques à des déterminants externes (biais de complaisance).

A - Biais d'attribution

Le biais ou erreur fondamentale d'attribution de causalité²⁷³ décrite par Ross en 1977, décrit le fait de " négliger les effets situationnels sur la conduite des gens pour ne considérer que leurs dispositions personnelles " (Gergen et Gergen 1984²⁷⁴, p.60). On se souviendra peut-être du film d'Henri Verneuil " I comme Icare " qui décrit l'expérience de Milgram. Cette dernière sert de point de départ à une recherche citée par Ross, pour décrire l'erreur fondamentale.

Milgram demandait à des sujets de sanctionner avec des chocs électriques de plus en plus violents, un individu commettant des erreurs dans un apprentissage. On constatait que malgré les symptômes évidents de douleur manifestés par l'individu " cobaye " (en fait un comédien), la quasi-totalité des sujets acceptait les consignes et continuait à administrer les secousses. On demande maintenant à un autre groupe de sujets d'expliquer le comportement de soumission dans l'expérience de Milgram. Ce comportement est presque systématiquement expliqué par des facteurs dispositionnels du type, " il s'agit de sujets influençables, sensibles à l'autorité ". L'évocation des forces ou contraintes situationnelles du style " c'est l'expérience qui veut cela " est tout à fait exceptionnelle. Voilà un comportement de soumission qui est en fait celui de (presque) tout le monde et que l'on veut expliquer, malgré le contexte, par quelques traits devant différencier la population. (Beauvois 1984²⁷⁵, p.97-98).

²⁷³ Cette erreur a surtout été décrite dans le contexte des processus d'attribution; soit la recherche des causes d'un phénomène. Nous utiliserons alternativement les termes de biais ou erreur d'attribution, leur donnant un sens similaire.

²⁷⁴ GERGEN, K.J. et GERGEN, M.M. Psychologie sociale, Editions études vivantes Montréal 1984, 528p.

²⁷⁵ BEAUVOIS, J.L., La psychologie quotidienne, PUF, 1984, 211p.

Cette étonnante tendance à privilégier les facteurs liés à la personne de l'acteur pour attribuer du sens à son comportement, n'épargne pas a priori l'entrepreneur et les personnes qui l'entourent. Shaver et Scott citent une de leur recherche effectuée avec Gartner et Gatewood en 1991²⁷⁶, dans laquelle il est demandé à des participants d'un centre de formation continue à l'entrepreneuriat, de citer les raisons ayant présidé au lancement de leur entreprise. Parallèlement, on les questionnait sur les motifs d'achat de leur dernière voiture et du matériel de sport le plus récent. Les chercheurs effectuent un codage entre des raisons dites externes / internes et stables / instables selon le modèle de Weiner. Les résultats montrent que 100% des motifs de démarrage sont internes et stables et portent sur les aptitudes, compétences et motivations des individus, alors que seulement 35% des autres choix le sont (Shaver et Scott 1991, p.35-36). Ce résultat peut être rapproché des discours de l'entrepreneur lorsqu'il explique " le saut " dans le monde de l'entreprise individuelle, avec des phrases du type " c'est parce que je l'ai toujours voulu " ou " ce domaine et ce métier sont ma passion de toujours ". On cherche ici à interpréter le comportement de l'entrepreneur par certains traits de personnalité, alors que peut-être presque tout le monde adopterait le même comportement à la tête d'une nouvelle entreprise.

Ainsi, d'après les tenants de la notion de biais ou d'erreur d'attribution, une surestimation des facteurs dispositionnels irait de pair avec une sous-estimation des effets situationnels et environnementaux. Donc, en mettant en avant dans le diagnostic interne, des raisons liées à la personne de l'entrepreneur, ce dernier place dans l'ombre l'ensemble des motifs liés à la situation, comme peuvent l'être, le renouveau du métier exigé ou l'aspect innovant du concept. Autrement dit, les résultats d'un diagnostic interne du projet d'entreprise comprennent davantage d'arguments personalistes au détriment peut-être d'arguments situationnels. Ce type de justification établit l'entrepreneur comme indispensable à l'acte de création, et laisse dans l'ombre des mobiles contingents. On peut rapprocher ce constat de celui effectué précédemment sur les modes de différenciation fondés sur les ressources de l'entrepreneur (chapitre 2, section 2, §1, C, b). La capacité à entreprendre et à conduire avec succès des actions

²⁷⁶GARTNER, W.B.; GATEWOOD, E. et SHAVER, K.G., Reasons for starting a business: not-a-simple answers to a simple questions, in Research at the marketing entrepreneurship interface, éd G. Hills et R.W. Laforge, 1991, p.90-101

destinées à orienter le développement à long terme de l'entreprise reposerait, dans certains cas, sur la personne même de l'entrepreneur. Et son diagnostic interne l'amènerait, tout naturellement à se considérer comme une ressource fondamentale de l'entreprise, liant le devenir de l'entreprise à celui de sa propre personne.

Trois causes peuvent être avancées à l'existence du biais d'attribution en entrepreneuriat.

Les activités d'attribution comprennent une faible prise en compte des contraintes du rôle. Ainsi, les individus se comportent souvent d'une certaine manière pour la seule raison qu'ils ont accepté d'adopter un emploi particulier. Comme l'entrepreneur véhicule tout un ensemble d'images autour de l'autonomie et de l'indépendance, il valorisera par conséquent son action personnelle et sa vocation de moteur à l'innovation. Autrement dit, en créant une entreprise, l'entrepreneur endosse le rôle d'innovateur indépendant et dynamique que la société associe à cette fonction, mais il oublie que le comportement qu'il adopte tient plus à la conformité du rôle qu'on lui assigne qu'à de véritables dispositions personnelles. Plus ponctuellement, estimant qu'à nouvelle fonction, nouvelle tâche, il pourrait considérer comme peu pertinent l'ensemble des méthodes de diagnostic qu'on lui demandait de pratiquer au sein de son entreprise précédente, sous prétexte que son personnage d'entrepreneur n'a plus rien à voir avec celui de salarié.

On observe une négligence des contraintes liées aux ressources : L'entrepreneur n'effectue souvent pas de diagnostic interne fouillé car sa nouvelle situation ne le lui permet tout simplement pas (manque de moyens, d'accès aux informations, de temps ou absence de motivations). Les faibles ressources internes placent au premier plan l'ensemble des ressources apportées par l'entrepreneur et donc, l'ensemble des dispositions, compétences, capacités et autres métiers ou type de savoir-faire. Les ressources extérieures (appuis des fournisseurs, futur salarié pressenti ou participations aux capitaux permanents) sont virtuelles et dépendent de l'entrepreneur, pour devenir réelles. Ainsi, la prépondérance des ressources liées à l'entrepreneur conforte celui-ci dans la croyance en l'importance de ses propres actions, au détriment des explications provenant des facteurs contextuels.

Enfin, le biais d'attribution serait particulièrement vécu par les entrepreneurs qui font cohabiter de façon douloureuse leur stratégie personnelle et la stratégie d'entreprise (cas des interrelations concurrentes et antagonistes Chapitre 3, section 3, §1, A). En effet, obligé de défendre leurs aspirations personnelles face aux croyances collectives portées par la stratégie d'entreprise, ils chercheront par tous les moyens à valoriser leur fonction afin de n'être pas remplacé trop facilement. Ils proposeront des diagnostics internes dominés par des arguments de ressources liées à leur personne.

Cas n°16 : Biais d'attribution du succès de l'entreprise Cravate de Style à des facteurs dispositionnels

S., styliste, a travaillé dix ans dans des entreprises de fabrication de cravates. A son compte depuis deux ans, elle propose en "free-lance" des dessins de cravate à différentes structures. L'idée lui est venue de créer une entreprise avec Y., styliste également. Elle apprécie en lui les qualités commerciales et marketing, dont elle même se sent dépourvue. Nos deux associés croient à leur projet en raison d'une expérience particulière vécue par S. En effet, celle-ci, lors d'une mission précédente, a mis en relation des fabricants asiatiques de cravate, avec une entreprise de communication par l'objet. Le contact a été possible dans la mesure où les asiatiques se rappelaient fort bien de S. avec laquelle, ils avaient travaillé deux années durant. S. et Y., au vu de l'intérêt porté par l'entreprise de cadeaux publicitaires, ont réalisé que ce contact valait de l'or. L'idée de créer à leur tour une entreprise de cadeaux publicitaires est venue à ce moment. Ce diagnostic interne fondé sur la seule expérience de S, pourrait être qualifié de simpliste ou de simplifié, pourtant il semble avoir permis le démarrage de l'entreprise, donnant confiance aux deux associés.

B - Biais acteur / observateur

Bien que le biais d'attribution soit relativement partagé, les psychologues ont montré qu'à information constante, les attributions causales sont différentes selon qu'on est acteur ou observateur. Il existe des différences entre l'explication qu'un acteur fournit de son comportement et celle que peut proposer un observateur. L'acteur évoque plus volontiers les circonstances, le contexte ou les stimulus externes alors que

l'observateur pense d'abord à la personnalité et fait des attributions dispositionnelles. L'expérience suivante citée par Beauvois en témoigne.

On propose à des sujets de dire à propos d'eux-même et à propos d'autres personnes si les adjectifs présentés sur une liste sont très descriptifs, non descriptifs ou occasionnellement descriptifs de leur propre personne ou d'autrui. Plus de 90% des 2800 adjectifs sont codés de la même manière: lorsque les gens utilisent un adjectif censé les décrire eux-mêmes, la réponse " ils sont occasionnellement descriptifs " est la plus fréquente. Cette réponse est plutôt rare concernant autrui et particulièrement si la personne est aimée ou détestée. Nous ne manquons pas de qualificatifs généraux et stables sur les autres, surtout si nous n'y sommes pas indifférents alors que nous sommes moins sûrs de l'avis que nous nous portons (Beauvois 1984, p.92).

Dans les neuf cas étudiés, nous avons cherché à faire identifier par des tiers²⁷⁷ (salariés, conseillers, partenaires ou parties prenantes), les éléments qui pouvaient avoir une influence sur l'avenir de l'entreprise (voir la matrice prédicteurs-résultats chapitre 3, section 3, §1, B). Nous avons également souhaité valider auprès des entrepreneurs, la liste de prédicteurs bâtie avec les tiers. Or, les résultats montrent que les tiers ont tendance à mettre en avant des facteurs liés à la personne de l'entrepreneur, alors que l'entrepreneur minimise son rôle pour l'avenir. Ainsi, dans tous les cas étudiés, le biais acteur / observateur semble avoir joué, ce qui semble constituer un indice attestant de la pertinence de ce biais dans le cas de l'entrepreneur français.

Plus généralement, on peut penser que **le créateur d'entreprise est moins certain des forces et faiblesses de son projet que ne le sont les observateurs du processus entrepreneurial**. L'entrepreneur, comme acteur, relativise l'importance de ses propres ressources et compense dans l'action, l'effet du biais d'attribution précédent. Dans le diagnostic qu'il fait de son projet, l'entrepreneur accorde moins son succès à lui-même, que ne le font les observateurs extérieurs. Ces derniers simplifient la position de l'entrepreneur en l'estimant maître de son destin. D'autres expériences en psychologie transcrites par Beauvois ont montré, en effet, que les observateurs jugent

²⁷⁷ Dans la partie empirique concernée nous appelions ces tiers, " les acteurs-clés ", terme que nous ne reprenons pas ici pour distinguer les acteurs (l'entrepreneur) des observateurs (les autres) dans le biais acteur-observateur.

les acteurs plus libres qu'ils ne le pensent eux-mêmes. L'entrepreneur reproche quelquefois à l'observateur ces simplifications en déclarant que " les conseillers ne sont pas les payeurs ". Néanmoins les avis tranchés des tiers peuvent avoir un effet sur l'entrepreneur, le décourageant ou le confortant dans ses croyances initiales.

Cas n°17 : Le biais acteur / observateur: lorsqu' un entrepreneur rencontre un autre entrepreneur...

Madame Jaune fait partie d'un groupe de femmes chefs d'entreprise qui se réunissent régulièrement. Elle s'y rend un soir de découragement. La tenue de son salon sur le thème du jardin est repoussée d'un an. Les charges courent donc un an de plus et un partenaire, qu'elle croyait sûr, se défile sans raison. Elle pense à tout laisser tomber. A la réunion, elle retrouve une dirigeante, qui possède une entreprise de taille similaire et avec laquelle elle a l'habitude de débattre. Cette autre personne qui tenait des discours défaitistes sur son propre cas, donne à Madame Jaune les arguments qui font qu'à son avis, le projet du salon constitue une entreprise viable. Son discours est ferme et elle rappelle à l'entrepreneur ses comportements passés, lui demandant implicitement d'être cohérente avec elle-même. Poussée dans ses retranchements, aiguillonnée dans son amour propre et se souvenant de ses discours ambitieux précédents, Madame Jaune, envisage à nouveau l'avenir et part ragaillardie de cette réunion.

C - Biais de complaisance

Il s'agit maintenant d'examiner les attributions des entrepreneurs à leur succès ou à leur échec. Baron formule l'hypothèse selon laquelle " les entrepreneurs seraient plus susceptibles que les autres au biais de complaisance ". Les auteurs anglo-saxons ont forgé une expression savoureuse: " self-serving bias ". Les manuels de psychologie français le traduisent par biais de complaisance, qu'il ne faut pas comprendre par un acquiescement aux sentiments d'autrui, mais bien par une disposition de complaisance par rapport à ses propres sentiments. " Plus précisément, plus que d'autres, les entrepreneurs attribuent des résultats positifs aux causes internes et des conséquences négatives à celles externes " (Baron 1998, p.285).

Nous comprenons bien cette tendance à s'attribuer plus volontiers la paternité de ses succès que celle de ses ratés. Le créateur d'entreprise met ses difficultés sur le

compte des tracasseries administratives et sa réussite au crédit de son flair et de la persévérance dont il fait preuve, même au plus fort du découragement. L'expérience suivante révèle l'existence de ce biais particulier :

Une équipe de recherche rassemble des étudiants pour travailler pendant plusieurs heures dans une situation de jeu. Chaque équipe a la responsabilité de gouverner une nation fictive déchirée par la révolution. A différents intervalles, chaque équipe reçoit des informations sur l'état de l'économie nationale. Ils doivent prendre plusieurs décisions dont les conséquences s'avèrent incertaines. Cependant les expérimentateurs s'arrangent pour que, durant une période désignée, les équipes affrontent constamment un désastre. Puis, pendant une deuxième période, les chercheurs font en sorte que les équipes réussissent constamment. Après chacune des périodes, les membres des groupes évaluent, chacun de leur côté, les raisons de leur succès ou de leur échec. Les résultats sont nets. Lorsque l'équipe échoue constamment, les étudiants blâment la situation. Cependant, lorsque leurs actions conduisent au succès, ils s'évaluent comme fortement responsables des différents résultats. La cause du succès est interne, celle des échecs externes (Gergen et Gergen 1984, p.60).

Au moment de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale les entrepreneurs, croient, plus qu'à d'autres moments, en leur capacité de contrôle de leur destin (Locus of Control²⁷⁸). Cette perception nous permet de comprendre leur engagement dans la poursuite d'opportunités d'affaires; en d'autres termes, sans croire à la responsabilité de ses succès entrepreneuriaux, donc sans une dose de complaisance, il est difficile de se lancer dans une aventure aussi incertaine. De même, une légère dose de mauvaise foi quant à l'explication de ses déconvenues, permettrait à l'entrepreneur de poursuivre son expérience (Baron 1998, p.285).

Gatewood et al. mettent en relation l'activité cognitive d'attribution des explications à des causes internes aux premiers succès entrepreneuriaux (Gatewood et

²⁷⁸La notion de Locus of Control décrite par Rotter - il a développé une échelle portant son nom - semble malgré les tentatives de recours à d'autres échelles, comme celles de Pahlus ou de Levinson, être trop générale pour appréhender la situation particulière du créateur (Shaver et Scott 1991, p.30). Cette conception qui oppose des personnalités "internes" et "externes", est de plus quelque peu dépassée en psychologie (les recherches de Rotter datent de 1966). Nous lui préférons une approche contingente pour laquelle, c'est la situation dans laquelle se trouve l'individu qui l'amènera à privilégier des attributions internes ou externes.

al. 1995²⁷⁹). Pour inédit qu'il soit, ce point de vue n'est pourtant pas validé par la recherche de Gatewood et al. Il est néanmoins l'occasion d'une discussion sur les différences cognitives entre entrepreneurs. Ainsi, pourquoi à difficultés égales, certains persévèrent, tandis que d'autres pas? Les auteurs posent les différences entre individus comme tenant à des facteurs cognitifs de deux ordres : (1) les explications offertes quant aux raisons ayant poussé à tenter l'aventure entrepreneuriale et (2) la croyance en son efficacité personnelle (Gatewood et al. 1995, p.373-374). Une de leurs hypothèses, concernant le premier facteur, soutient que les entrepreneurs potentiels offrant des explications internes à leur démarrage, auraient plus de chance de persister dans les actions conduisant au succès, que ceux attribuant leur démarrage à des causes externes. Autrement dit, la localisation des causes dans le processus attributif serait un bon prédicteur de leur succès. Nous nous demandons toutefois, sans que Gatewood et al. ne paraissent s'en inquiéter, si, ce phénomène n'agit pas en boucle: les premiers succès entrepreneuriaux renforçant en retour la croyance des acteurs dans leur propre responsabilité²⁸⁰.

La recherche longitudinale de Gatewood et al. s'effectue sur deux périodes. Ils rencontrent 142 participants à un séminaire de formation continue à l'entrepreneuriat et leur demandent entre octobre 1990 et février 1991, les raisons pour lesquelles ils ont choisi de rentrer en affaire. Deux chercheurs codent chacun de leur côté, les réponses et séparent les explications au démarrage en deux groupes : les réponses internes, à mettre sur le compte de la personne de l'entrepreneur et celles en provenance de l'environnement ou externes (explications internes/externes). Le degré d'accord entre les deux codeurs est important (coefficient de corrélation linéaire de Pearson 0,95). Le tableau ci-après présente les motifs avancés à leur démarrage.

²⁷⁹GATEWOOD, E.J., SHAVER, K.G., GARTNER, W.B. A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation, Journal of business venturing, vol.10, n°5, septembre 1995, p.371-391

²⁸⁰ Cette manière de voir les choses se rapproche des positions néo-béhavioristes qui reconnaissent le rôle des propriétés psychologiques dans la relation stimulus réponse (Gergen et Gergen 1984, p.24). Ici le succès (réponse) rétro agit sur la persistance entrepreneuriale (stimulus) avec les attributions internes comme facteur psychologique.

Tableau 15 : Les raisons au démarrage et leurs classifications en explications internes/externes (Gatewood et al. 1995)

1ère raison	%	2ème raison	%	1+2	%	
53	37	15	17	68	29	J'ai identifié un besoin (externe)
34	24	7	8	41	18	Je cherche autonomie et indépendance (interne)
14	9	27	30	41	18	Je veux gagner plus d'argent (interne)
15	11	19	21	34	16	Je veux utiliser mon savoir et mon expérience (interne)
11	8	6	7	17	7	J'aspire aux joies d'être mon propre employeur (interne)
3	2	8	9	11	5	Je veux montrer que je peux le faire (interne)
12	9	8	8	20	7	Autres (opportunité d'apprendre, besoin d'un travail, volonté d'être créatif, créer des emplois etc.)
142	100 %	90	100 %	232	100 %	Totaux

A la question ouverte : “ Pourquoi avez-vous démarré votre entreprise, ”, la majorité des raisons invoquées sont internes. Si l'on additionne toutes les premières et deuxièmes raisons internes, sans tenir compte de la dernière trop hybride, on obtient plus des deux tiers de réponses internes ($41+41+34+17+11 / 232-20=68\%$). Toutefois, un seul mobile externe de démarrage - “ j'ai identifié un besoin externe ” - rassemble à lui seul 37 % des réponses (29% de la somme de premières et deuxièmes réponses). Dans ce tableau, le codage effectué a posteriori par les chercheurs, détaille bien davantage les raisons internes que celles externes (5 items contre 1). Cette présentation valorise la lecture des réponses internes, présentée dans les hypothèses des chercheurs comme facteur de persévérance, ce qui témoigne, à notre avis, d'une objectivité toute relative.

En février 1992, soit près d'un an plus tard, Gatewood et ses collègues, contactent à nouveau les entrepreneurs pour connaître leurs premiers résultats commerciaux. 85 des contacts sont exploitables sur les 142 initiaux, 30 n'ont pu être joints et 27 ont des questionnaires mal remplis. Les chercheurs souhaitent appréhender la relation entre les motivations au démarrage, déjà calculées dans la première vague et le succès mesuré, ici, par la réalisation des premières ventes. On peut regretter l'absence dans ce deuxième envoi, de questions portant à nouveau sur les attributions des causes à leur démarrage, notre hypothèse du succès comme renforcement dans l'attribution interne ne pouvant être confirmée. En effet, il aurait été fort intéressant de savoir si les raisons internes n'augmentent pas dans le même sens que le constat des premières ventes.

Gatewood et al se concentrent sur des analyses de variance portant sur des matrices carrées (sexe/ ventes). Ces chercheurs se situent dans un courant d'études féminines en entrepreneuriat, qui prêche pour des différences inter sexe (Sexton et Bowman-Upton 1990²⁸¹, Brush 1992²⁸², Fischer et al. 1993²⁸³). Les tests de relations ne sont pas tous significatifs. Concernant l'attribution interne/ externe, qui nous intéresse ici, seul les hommes montrent une relation significative entre attributions externes au démarrage et première ventes ($F(1,81) = 3,96$; p inférieur à 0.05). Or, cette relation est contraire à celle avancée par le cadre théorique. Les hommes qui effectuent des ventes, présentent donc des fréquences d'attribution externes supérieures, c'est-à-dire expliquent davantage leur lancement, par la détection d'un besoin sur le marché, que par des raisons internes.

Gatewood et al. avancent deux explications à ces résultats contraires aux hypothèses. Les femmes démarreraient avec des activités de service peu exigeantes en recherche d'informations et pour lesquelles la personne du dirigeant compte beaucoup dans le succès de l'entreprise. A l'opposé, les hommes s'orienteraient vers des secteurs

²⁸¹SEXTON, D.L. et BOWMAN-UPTON, N, Female and male entrepreneurs: psychological characteristics and their role in gender-related discrimination, Journal of business venturing 5, 1990, p.29-36

²⁸²BRUSH, C.G., Research on women business owners: past trends, a new perspective and future direction, Entrepreneurship theory and practice, 16, p.5-30

²⁸³FISCHER, E.M.; REUBER, A.R. et DYKE, L.S., A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship, Journal of business venturing, 8, 1993, p.151-168

techniques mobilisant fortement des données externes. Un test de Chi ² n'attestant d'aucune différence significative dans le types d'activités lancées, Gatewood et al. privilégient une deuxième piste. Dans cette autre voie, plus sociologique, les entrepreneurs, lorsqu'ils énoncent les raisons qui les poussent à créer une entreprise, seraient sujets à un stéréotype quant au rôle différencié des partenaires dans un couple. Il s'agit d'accepter que les femmes subissent moins que les hommes la pression de faire vivre le foyer - les auteurs distinguant les apporteurs principaux de ressources au foyer (" primary breadwinner ") et les pourvoyeurs secondaires (" secondary breadwinner "). Les femmes étant moins préoccupées par la recherche de ressources, " plus que les hommes, elles se payent le luxe d'écouter leurs désirs " et avanceraient des raisons internes liées, par exemple, à l'épanouissement personnel (Gatewood et al. 1995, p.383). Cette explication, bien peu féministe, doit être relativisée, au vu de la variété actuelle des situations familiales, dans lesquelles, le rôle de " gagners de pain " est appelé à être tenu par différentes personnes, au cours d'une vie. Une recherche plus récente de Carter et al. 1997, nous propose une version complémentaire qui nous semble plus satisfaisante. A l'étude des cessations d'activité de firmes lancées depuis moins de 6 ans, ces chercheurs constatent que sur les 203 entreprises de détail étudiées, les femmes auraient un accès plus limité aux ressources financières ou humaines. Ainsi, **face à un environnement peu généreux en ressources allouées, elles auraient comme réaction de ne compter que sur elles même dans l'attribution de leur succès, et avanceraient donc davantage de raisons internes à leur démarrage.** Il reste qu'en constatant que **pour les hommes, le succès est corrélé à des explications externes,** cette recherche nous interroge sur les limites du biais de complaisance en entrepreneuriat.

La contradiction entre les résultats attendus par Gatewood et ceux réellement obtenus n'est en fait qu'apparente. En effet, en entrepreneuriat, **le biais de complaisance est un moteur à l'engagement dans l'action: sans une dose de complaisance dans l'attribution de ses succès et de mauvaise foi dans celle de ses erreurs, l'entrepreneur ne se lancerait pas aussi facilement dans l'aventure.** Pourtant la recherche de Gatewood conclut, contre l'attente même de ses chercheurs, à une corrélation positive entre explications externes et premières ventes. Cette contradiction n'en est pas une, si l'on considère avec Baron les répercussions du biais de

complaisance dans la vie sociale. En effet ce biais apparaît dans les recherches en psychologie sociale, comme **source de frictions interpersonnelles** (Baron, 1998, p.285). La raison en est simple: la cohésion du groupe est mise à mal si chacun, lors d'un travail d'équipe, tend à se créditer des retombées positives des actions et à blâmer les autres en cas d'insuccès. Cette conséquence ne semble pas toujours gêner l'entrepreneur qui travaille souvent seul ou avec des relations de hiérarchie fortes liées à son importante implication et à son pouvoir de contrôle direct. Le dirigeant peut ainsi "ramener la couverture à lui" sans que ses employés en prennent ombrage, faute de responsabilité directe. Pourtant cette situation doit être relativisée selon les cas. En effet, l'entrepreneur à succès possède un tissu relationnel riche et instaure des réseaux solides, rejetant l'oligarchie pour préférer les relations de plein pied avec des partenaires qu'il respecte et dont il écoute les conseils, car les considérant comme des parties prenantes au processus (Venkataram 1998²⁸⁴ p.127). Afin d'éviter de froisser ses différents partenaires, il n'attribue donc pas les raisons de son succès, à sa seule personne. Baron émet ainsi l'hypothèse selon laquelle **les entrepreneurs à succès sont moins susceptibles que les autres entrepreneurs d'être affectés par le biais de complaisance**. L'hypothèse développée par Baron est exactement la suivante : "les modes de pensée des entrepreneurs à succès sont, à un moindre degré, influencés par le biais de complaisance. Les entrepreneurs à succès ont tendance à moins surestimer leur propre responsabilité dans les résultats positifs et à moins sous estimer leur responsabilité dans les résultats négatifs" (Baron 1997, p.285). Il estime donc que les entrepreneurs se retrouvent dans des situations qui favorisent le recours au biais de complaisance, avec toutefois une fréquence moindre pour ceux connaissant un succès plus apparent. Ainsi, le biais de complaisance départagerait peut-être les entrepreneurs à succès des autres, à la nuance près que le succès pour les individus n'est pas forcément synonyme de performances et peut tout aussi bien recouvrir des réalités d'accomplissement personnel ou d'indépendance mesurables à l'échelle des aspirations des entrepreneurs (Bruyat 1993, p.292).

On peut émettre une autre interprétation des résultats inattendus de la recherche de Gatewood et al. S'il est admis que le recours à des explications internes a tendance à

²⁸⁴VENKATARAMAN, S., The distinctive domain of entrepreneurship research, in Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth, vol. 3, Jai press, 1997, p.119-138

valoriser l'action de l'entrepreneur et son rôle au sein de l'entreprise, alors, on peut également penser que cette complaisance dont fait preuve l'individu, révèle en fait la présence de stratégies personnelles marquées: pour maintenir son ascendant sur l'entreprise, l'acteur cherche à justifier les résultats dont il se crédite. Ainsi, le biais de complaisance serait un nouvel indicateur de l'existence d'interrelations entre stratégies personnelles et d'entreprise. Dans le cas d'interrelations mouvementées (dialogiques concurrentes et antagonistes), les résultats de la firme seraient moins bons, pour des raisons de moindre entente entre les acteurs qui reprochent à l'entrepreneur de toujours s'approprier les succès de la firme et l'action du biais de complaisance serait un frein à l'instauration de relations complémentaires entre les dimensions individuelles et collectives de la stratégie (dialogique complémentaire) car l'entrepreneur, en cherchant à " ramener la couverture à lui ", poursuit un objectif de satisfaction personnelle qui va à l'encontre de l'instauration de bonne relation de groupe.

Cas n°18 : Le biais de complaisance comme indicateur de stratégies personnelles fortes

Madame Jaune a eu une dispute avec son unique salariée. Celle-ci lui reproche de s'estimer indispensable à la bonne marche de sa première entreprise. Cela se traduit concrètement par une difficulté à dégager de son temps pour travailler pour la seconde entreprise - les absences de l'entrepreneur étant vécues comme un manque d'implication pour la salariée. De surcroît, l'entrepreneur pense que grâce à sa deuxième entreprise, la première obtiendra de nouveaux clients et passera le cap difficile dans laquelle elle se trouve actuellement. Extraits du dialogue :

Madame Jaune: *" J'ai la responsabilité de 6 salariés, les commandes c'est moi qui les obtiens, je suis donc particulièrement préoccupée par le sort de ma première entreprise "*

La salariée: *" Tu te prends pour qui? Stand déco [la première entreprise] a deux commerciaux qui travaillent correctement et tu le sais. Si tu échoues pour Salon de Jardin c'est parce que tu ne penses qu'à apporter des clients à Stand déco. C'est dangereux.*

Madame Jaune : *" Non si j'échoue, c'est à cause du partenaire qui me fait faux bond et pas pour autre chose "*

Madame Jaune s'attribue la responsabilité des succès de Stand Déco et charge le partenaire extérieur pour l'échec éventuel de Salon de jardin. Elle semble quelque peu complaisante avec elle-même. Néanmoins, l'entrepreneur ne travaillant pas seul trouve sur son chemin un contradicteur en la personne de sa salariée qui vient modérer son biais de complaisance. Cet événement a fait évoluer l'équilibre entre stratégies personnelle et d'entreprise avec pour indicateur un entrepreneur moins affecté par le biais de complaisance.

Tableau 16 : Heuristiques et biais en entrepreneuriat

Heuristiques et biais	Définitions et exemples d'effets en entrepreneuriat (en italique)
Heuristique d'ancrage-ajustement	Le décideur est attaché à un jugement initial. <i>En création, la sélection des informations pertinentes peut être orientée par le rappel d'une situation de référence (expérience précédente, activité professionnelle ou de loisir effectuées en parallèle).</i>
Heuristique de disponibilité	Analyse effectuée au regard des informations disponibles. <i>Les conseillers et accompagnateurs du processus entrepreneurial estiment les probabilités de succès ou d'échec en fonction des exemples les plus saillants, disponibles en mémoire.</i>
Heuristique de représentativité	Assimilation d'un événement à la classe pour laquelle les caractéristiques se trouvent être les plus représentatives. <i>Pour lancer leur entreprise, les entrepreneurs s'appuient sur des prévisions fondées sur quelques cas aux caractéristiques représentatives.</i>
Biais " d'insider "	Le diagnostic stratégique est effectué " de l'intérieur ". <i>Les entrepreneurs démarrent leur firme en négligeant les expériences du passé et les statistiques portant sur des cas comparables. Cette absence de lucidité est voulue, car permettant de faire abstraction de l'importance des risques encourus.</i>
Biais d'attribution	Sous-estimation des effets situationnels pour ne considérer que les effets dispositionnels. <i>L'entrepreneur valorise son action personnelle au détriment de l'explication par des conjonctions favorables.</i>
Biais acteur/ observateur	Les acteurs expliquent moins que les observateurs leurs facteurs de succès par des facteurs situationnels. <i>Les conseillers en création ont plus tendance que les entrepreneurs à mettre en avant le profil du créateur comme un facteur clé de réussite.</i>
Biais de complaisance	Les entrepreneurs attribuent leurs échecs à l'environnement et leurs succès à eux mêmes. <i>Les entrepreneurs à succès sont pourtant moins sujets que les autres au biais de complaisance afin de ne pas froisser les différents partenaires et réseaux auxquels ils ont abondamment recours.</i>

Section II Recensement, évaluation et choix d'une ou plusieurs stratégies d'entrée : les effets de cadrage cognitif

Les activités de cadrage ou " framing " consistent à activer des schémas mentaux existants pour inventorier et agencer les différentes possibilités stratégiques à disposition des entrepreneurs. Nous faisons référence à deux traditions de recherche. L'une, sociologique, s'appuie sur l'ouvrage de Goffman²⁸⁵, *Les cadres de l'expérience* (Frame Analysis). Il décrit les manières dont nous pré-agençons nos analyses, en ayant recours à des schémas cognitifs de référence. L'autre, psychologique, compare, à la suite de Simon, l'activité de résolution de problème, à un déplacement à l'intérieur d'un espace (l'espace problème) dont la définition est le résultat de l'activation des schémas d'interprétations existants (Richard 1990, p.97). En conséquence, l'inventaire et le choix d'une option stratégique semblent être considérés comme ayant lieu dans le cadre relativement fermé du diagnostic précédent et de l'expérience antérieure (schémas de référence) et dans celui de la vision de la tâche à accomplir (espace problème).

" Les choix seraient très sensibles à la façon dont sont saisis les problèmes auxquels les décideurs sont confrontés " (Laroche et Nioche 1994, p.66). Dans une perspective gestaltiste, on peut dire que le décideur répond déjà au problème dans la manière même dont il le pose. Il s'agit donc, non pas de faire apparaître les différentes manières de poser les problèmes - il y aurait autant de modalités que de cas de figure - mais plutôt de cerner les directions vers lesquelles ces cadres orientent les premiers choix stratégiques.

Les activités de cadrage vont au moins dans deux directions principales: l'entrepreneur afin d'arrêter son choix sur une option, a recours à des schémas d'analyse épurés (cadrage simplificateur §1); puis afin de s'engager dans l'action, il infère les informations manquantes dans un sens positif (cadrage optimiste §2).

²⁸⁵GOFFMAN, E., Les cadres de l'expérience, Les éditions de Minuit, 1991

§ 1- Cadrage simplificateur

Les antécédents aux activités simplifiées de conception, évaluation et sélection des choix stratégiques se comprennent lorsqu'on met en relation certains profils d'entrepreneurs et leurs activités stratégiques (A). Le résultat est clair: les décideurs ne développeraient en fait qu'une solution " faite sur mesure ", indiquant la direction stratégique à suivre, qui même si elle est temporaire, a le mérite de donner un sens aux actions (B).

A - Les antécédents au cadrage simplificateur : la question des profils cognitifs des entrepreneurs

La notion de profil cognitif présente l'intérêt d'être plus contingente que l'approche par les traits de personnalité (a). Les activités de cadrage seraient d'autant plus simplifiées que les profils cognitifs sont " pauvres " (b).

a) Définition et intérêt de la notion de profil cognitif

La notion de profil cognitif qualifie le type de connaissances et de croyances et la manière dont elles se structurent entre elles. Il s'agit des différentes croyances acquises lors de l'expérience professionnelle précédente, et plus généralement dans toutes activités antérieures, qui sont mobilisées pour construire une représentation des objectifs stratégiques et des moyens permettant de les atteindre. Ces croyances définissent un profil, dans la mesure où elles sont plus ou moins perçues comme en cohérence avec le projet d'entreprise : un profil cognitif serait dit " riche " si les schémas d'interprétation de l'entrepreneur sont nombreux et pertinents avec le projet d'entreprise, toute la difficulté étant cependant dans la perception que se fait le créateur des liens entre ce qu'il sait et ce qu'il veut, d'où l'importance des activités de conseils et d'accompagnement dont l'objectif est d'aider à faire prendre conscience des juxtapositions et des décalages entre les aspirations et les possibilités.

Constatant les échecs des réponses en terme de caractéristiques psychologiques, différents chercheurs décident de privilégier une approche cognitive de la création d'entreprise (Shaver et Scott 1991; Baron 1998). Il est admis maintenant que les personnalités des entrepreneurs sont aussi variées que celles des managers: il y a autant de différences entre entrepreneurs, qu'entre gestionnaires (Baron 1998, p.275). Pourtant, nous n'arrivons toujours pas à comprendre les raisons qui poussent les entrepreneurs, à conditions égales, à agir différemment. **Pour les tenants d'une approche cognitive de l'entrepreneuriat, les différences tiendraient à des processus cognitifs distincts, reposant, entre autres, sur des profils cognitifs différents.** L'expérience, l'apprentissage et la confrontation avec d'autres parviennent à modifier les manières de penser, et enrichissent les profils cognitifs initiaux d'informations utiles pour la nouvelle firme. Nous voyons donc les retombées possibles d'efforts personnalisés à consentir pour certains que doivent envisager les professionnels du conseil et de la formation. De plus, comme les schémas mentaux ne sont pas donnés d'avance, mais évoluent et s'enrichissent au cours du temps, cette approche constitue une forme de dépassement du débat déterminisme / volontarisme (chapitre 2, section 1).

Une recherche propose d'opposer des profils cognitifs "riches" à des profils "pauvres", expliquant pour les deuxièmes, le recours à des cadres décisionnels simplifiés.

b) Des cadres de décision simplifiés fonction de profils cognitifs "riches" et "pauvres" : la recherche de Cooper et al. 1995

Un cadrage simplificateur serait particulièrement le fait de certains profils d'entrepreneurs qui, par manque d'expérience, activent des schémas mentaux plus "pauvres". Cooper et al. 1995²⁸⁶ proposent une confirmation empirique à ce postulat. Sans le développer outre mesure, ils adoptent le cadre théorique de la rationalité limitée, et émettent deux hypothèses qualifiées, par eux, de contre-intuitives: "Les entrepreneurs opérant dans des domaines peu familiers (hypothèse 1) et ceux n'ayant

²⁸⁶COOPER, A.C. , FOLTA, T., WOO, C., Entrepreneurial information search, Journal of business venturing, 10 1995 p.107-120

pas d'expérience entrepreneuriale (hypothèse 2) ont une activité limitée de recherche d'informations" (Cooper et al. 1995, p.110). Leur rationalité serait entravée par leur incapacité à cerner l'information utile. Immatures, les entrepreneurs novices définissent superficiellement leurs cadres de décision. Ils sont "aveuglés" dans leur quête de données et contraints par la pauvreté de leurs schémas d'interprétation. Ces hypothèses du "moins on en sait, moins on en fait", vont à contresens des préconisations des conseils en création, pour lesquels l'inexpérience, doit être compensée par une préparation approfondie.

L'activité de recherche d'informations est opérationnalisée par la question suivante: " Lorsque vous avez préparé votre projet de création d'entreprise, quelles sources d'informations ou d'aides furent importantes pour vous?". Suivent six sources: (1) comptables, (2) amis et relations, (3) autres propriétaires dirigeants, (4) banquiers, (5) juristes et conseils et (6) littérature et manuels disponibles sur le sujet. L'entrepreneur coche une échelle en quatre points, allant de "sans objet" à "très important". La pluralité des sources d'informations est considérée comme un premier indicateur du type de profil cognitif. Toutefois, comme 60% des 1176 créateurs d'entreprises âgées de 11 mois en moyenne, répondent utiliser chacune des sources, Cooper et al. utilisent la somme des notes accordées à chaque source comme indicateur final de l'existence de schémas cognitifs "riches". Au vrai, les hypothèses ne portent pas sur la quantité d'informations recherchée, comme libellée dans l'article, mais sur l'importance que les entrepreneurs accordent à une variété de sources.

Les variables indépendantes qui nous intéressent ici sont l'expérience entrepreneuriale appréhendée par le fait d'avoir déjà dirigé ou possédé sa propre affaire et la familiarité au domaine d'activité. Cette dernière se mesure par les différences sur une échelle en 5 points entre la firme actuelle et "l'environnement de l'employeur précédent". Cette proximité entre l'activité actuelle et celle précédente se mesure sur trois dimensions: (1) le type de produit et service, (2) les clients et (3) les fournisseurs. L'intérêt pour l'entreprise ou l'organisation précédente est dans la droite ligne des travaux précédents de Cooper, à qui nous devons la notion " d'organisation incubatrice "

(Cooper et Dunkelberg 1986²⁸⁷). Une mesure de la distinctivité des secteurs est effectuée en additionnant les scores aux trois réponses. L'alpha de Cronbach de 0,87 garantit une bonne consistance interne, les questions sur les clients, fournisseurs et produits semblent bien être des modes d'appréhension différents des domaines d'activité. Pourtant de manière surprenante la distribution de probabilité est étirée vers les extrêmes : 20 % des observations présentent un score de 3 et 27 % de 15 (les scores s'étalant de 3 à 15). Les auteurs ne s'expliquent pas sur ce point. Il exprime peut-être l'existence de trois cas de figure relativement tranchés: dans les deux premiers, la familiarité avec le secteur étant soit importante, soit nulle - les entrepreneurs répondent de manière identique aux trois dimensions - soit la distinctivité est mixte ou intermédiaire et les trois dimensions sont justifiées comme appréhendant des éléments différents. Comme toute recherche à grande échelle²⁸⁸, cette étude gagne en degré de généralisation ce qu'elle perd en finesse, en particulier en négligeant l'existence d'informations plus coûteuses que d'autres et donc plus difficiles à obtenir selon, par exemple, le degré d'innovation du projet ou la pression concurrentielle, qui transforme la moindre donnée en véritable levier stratégique.

Les résultats ne vont pas tous dans le sens des hypothèses avancées par les auteurs. En effet, **autant l'expérience du secteur augmente l'importance que l'on accorde aux différentes sources d'informations et atteste de schémas cognitifs " riches ", autant le fait d'avoir déjà créé une entreprise semble, contre l'attente des chercheurs, orienter l'entrepreneur vers un petit nombre de voies d'informations et appauvrit la recherche.** Cooper et al., avec des analyses de régression, fournissant des corrélations significatives, montrent que les scores de recherche d'informations des entrepreneurs sont positivement corrélés à l'expérience du secteur et négativement à l'expérience entrepreneuriale. Autrement dit, **plus l'entrepreneur intervient dans des domaines d'activité qu'il connaît, plus sa**

²⁸⁷COOPER, A. et DUNKELBERG, W. Entrepreneurship and path to business ownership, Strategic management journal, vol. 7, 1986, p.53-68

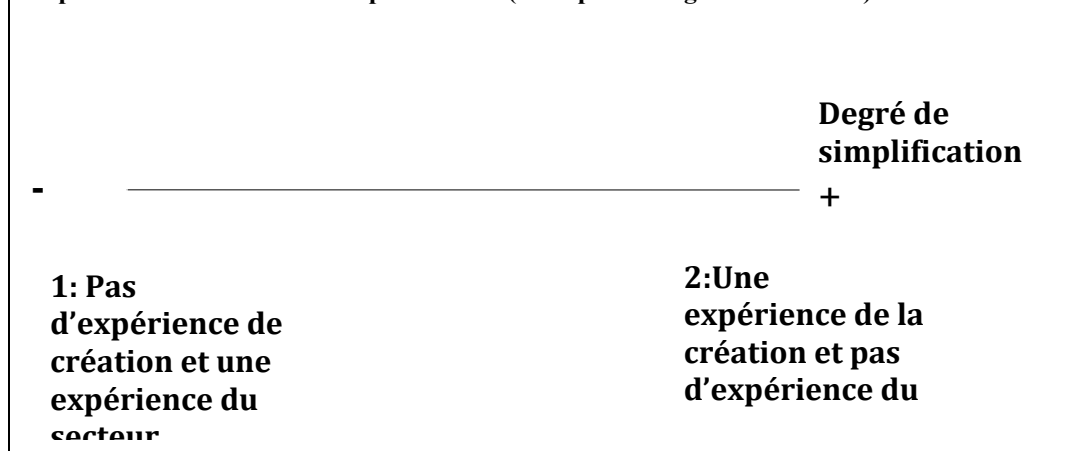
²⁸⁸13 000 questionnaires ont été envoyés aux membres de la fédération américaine des propriétaires indépendants ayant déclaré, être devenus récemment propriétaires dirigeants. 4814 répondent. Après différents traitements pour ne garder que les entrepreneurs ayant créé réellement leur entreprise - ceux ayant hérité, repris ou fusionné sont réputés présenter des modes d'accès à l'information quelque peu différents - l'échantillon final porte (quand même!) sur 1176 créations.

recherche d'informations est perçue comme intense et importante. Lorsqu'il n'a pas déjà créé d'entreprise, il compense son inexpérience par une attention accrue aux activités de recherche de données. Inversement, **les débutants dans le secteur, ne sachant pas se poser les "bonnes questions", activent des schémas d'interprétations "pauvres".**

Les "vieux routiers" de la création d'entreprise ont également recours à des schémas appauvris, mais eux, pour des raisons différentes. En effet, les habitués au lancement d'entreprise mettent en place des routines et "deviennent en quelque sorte prisonniers de leur succès" (Cooper et al. 1995, p.117). Pour nous, ils effectuent peut-être une recherche d'informations plus ciblée et n'ont pas besoin de la même exhaustivité que les novices. Ils effectuent des "raccourcis cognitifs", en possédant des schémas d'interprétation simplifiés, grâce au vécu entrepreneurial précédent. En fait, on devrait dire que les schémas cognitifs des créateurs à répétition, sont potentiellement riches mais comme une seule partie des systèmes d'interprétation est activée, ils en deviennent "pauvres". Ils n'utilisent que la partie des schémas cognitifs qui a déjà été activée auparavant et non celle qui est en relation avec le nouveau projet et en cela commettent des erreurs d'analyse par volonté simplificatrice de ramener le problème à traiter à un problème précédent, même si celui-ci n'a pas de rapport avec la question présente.

En acceptant cette typologie cognitive riche / pauvre, nous réalisons que les expériences antérieures sont autant source d'ouverture que de rigidité. L'expérience du secteur est enrichissante alors que celle d'une création paraît appauvrissante. D'après les résultats, les cas de recours à des schémas les moins "riches" seraient le fait d'entrepreneurs démarrant à nouveau une entreprise mais dans un secteur inconnu. Ils apportent les mêmes réponses à des questions qu'ils n'ont pas perçues comme différentes. A l'inverse, les familiers du secteur n'ayant jamais créé amorcent de nouvelles questions, sur la foi d'anciennes réponses apportées dans leur expérience précédente. (voir schéma).

Figure 14 : La simplification des cadres de décision considérée comme une fonction de l'expérience sectorielle et entrepreneuriale (deux profils cognitifs extrêmes) ²⁸⁹



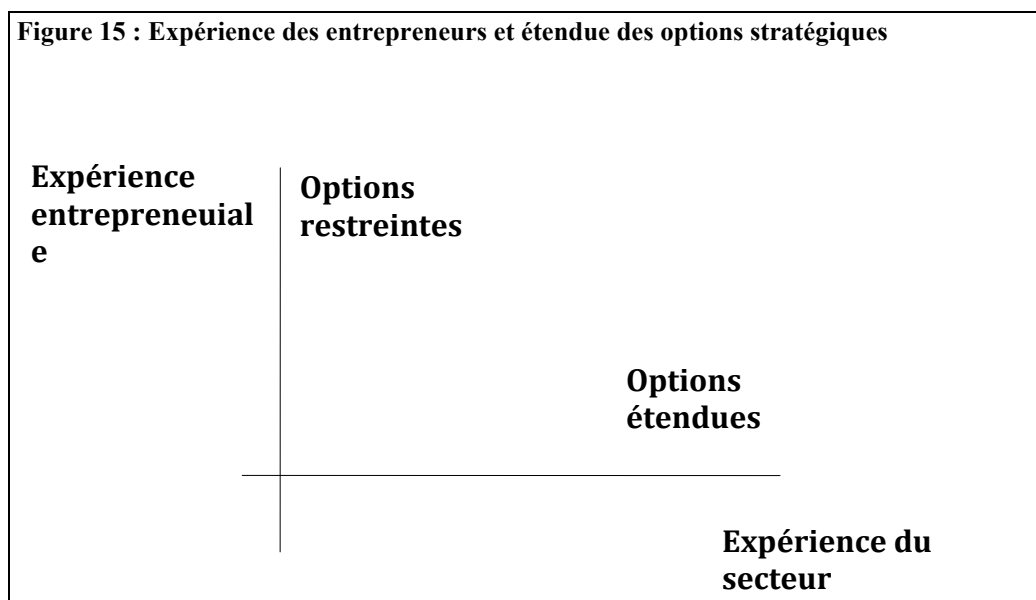
Il faut néanmoins faire la différence entre les représentations conceptuelles, comme celles du secteur, et les représentations liées à l'action, plus proches des pratiques, à l'instar du vécu d'un lancement d'entreprise. **Les savoirs et savoirs-faire ne s'importeraient pas de manière aussi souple. Les pratiques sont difficiles à généraliser à l'opposé des concepts.** Les connaissances liées à un secteur peuvent être utiles dans un secteur voisin, alors que l'expérience d'une création reste attachée au processus unique de création.

La recherche de Cooper et al. propose des explications alternatives au constat d'un recours à des options stratégiques restreintes/ larges, vues précédemment (chapitre 2, section 1). En effet, **plus les entrepreneurs ont recours à des schémas simplifiés, plus leurs options stratégiques sont limitées, en raison d'une activation de schémas cognitifs " pauvres "**. En l'absence d'expérience du secteur, l'environnement dicte ses choix. L'expérience d'une création antérieure oriente les options stratégiques

²⁸⁹ Les neuf entrepreneurs étudiés se répartissent sur ce continuum avec néanmoins aucun cas d'expérience de la création doublé d'inexpérience du secteur. Comme, excepté Vigne Service et Tropical Center, tous avaient une expérience du secteur, on peut donc penser que leur profils cognitifs étaient plutôt " riches ".

La recherche de Cooper et al. n'envisage pas le cas des créateurs ayant ni expérience du secteur, ni expérience de la création, comme c'est le cas des étudiants de formation initiale des cycles d'entrepreneuriat, auxquels cependant on conseillera de faire des stages ou une première expérience professionnelle au sein d'une entreprise du secteur.

en référence à celles déjà vécues par le passé. A l’opposé, plus les schémas sont riches, plus les options stratégiques possibles sont multiples. Ces oppositions ne sont pas figées. Elles peuvent évoluer avec un enrichissement des schémas d’interprétations, faisant suite à une formation ou à une expérience du secteur.



Reconstituer le cheminement stratégique des 9 créateurs d’entreprises étudiés n’a pas été facile. Ils ne se souviennent pas forcément des différentes options stratégiques envisagées, tant leurs choix présents et futurs cadrent leurs analyses. Toutefois, dans le cas de Tropical Center, il nous a semblé que le créateur se limitait dans son choix de solutions par inexpérience du secteur:

Cas n°19 : Recours à des schémas simplificateurs et adoption d'une stratégie unique

Monsieur B., cadre administratif pendant plus de 20 ans dans une compagnie aérienne africaine, souhaite promouvoir sa culture et vanter le potentiel économique de l’Afrique et des Caraïbes. Il a une idée assez précise du centre commercial de ses rêves. Sa stratégie est large : s’adresser à une clientèle dite “caucasienne” pour lui faire découvrir l’Afrique et les Caraïbes. Un tel projet nécessite l’apport de capitaux extérieurs. Son plan d’affaires circule donc dans les mains de différents investisseurs potentiels. Une étude de marché est commandée. Les résultats montrent que la clientèle caucasienne de la zone de chalandise n’est pas homogène: certains connaissent l’Afrique, d’autres les Caraïbes et d’autres encore, attirés par le concept de tropiques, se font une “idée de carte postale” du futur centre. De plus, après interrogation des commerçants pressentis, il semble que notre entrepreneur sous-estime le travail de gestion et d’organisation de l’espace et des relations entre les marchands. La méconnaissance du fonctionnement des centres commerciaux amène l’entrepreneur à évaluer des

B - Les conséquences d'un cadrage simplificateur : la focalisation sur une solution préférée d'emblée ou l'urgence de choisir une stratégie pour exister

Il semblerait que les E.N.C. n'ont pas recours à un processus complexe de type balayage de tous les choix possibles, avec pondération des options selon des critères prédéterminés, puis évaluation et choix de la stratégie la plus efficiente. Les entrepreneurs adopteraient plutôt des processus simplifiés, non par dédain pour des techniques normatives peu adaptées, mais en raison du caractère organisationnel émergent des E.N.C qui les apparente à des " fictions organisationnelles " (a), qu'une focalisation sur un premier choix engage dans l'action (b).

a) Les E.N.C. comme " fictions organisationnelles "

A la différence des entreprises depuis longtemps en activité, les E.N.C sont fragiles en raison des taux de mortalité de cet âge. Leur existence " n'est pas acquise "; elles constituent des " fictions organisationnelles d'un futur possible " (Gartner et al. 1992, p.17²⁹⁰). Dans une perspective inspirée par Weick, ces auteurs décrivent, non pas le présent aléatoire des firmes, mais plutôt le mouvement qui transforme des " organisations émergentes, en entreprises à l'existence acquise ". " Les organisations émergentes représentent des réalités équivoques, qui tendent à devenir non équivoques ", l'entrepreneuriat constituant un type " d'organisant ", modélisé autour de la notion d'activation, de sélection et de rétention (Koenig 1996²⁹¹, p.64 à 66). En s'engageant dans la création d'une entreprise, l'entrepreneur est confronté à de multiples interprétations des futurs possibles, que l'arrêt sur un choix stratégique

²⁹⁰GARTNER, W.B., BIRD, B.J. et STARR, J.A., Acting as if: differentiating entrepreneurial behavior from organizational behavior, Entrepreneurship theory and practice, spring 1992, p.13-29

²⁹¹KOENIG, G. Karl E Weick, Revue française de gestion, mars avril mai 1996, p.57-70

viendra simplifier. Les trois temps du modèle de Weick permettent de comprendre la manière dont les premiers choix concrétisent l'existence de la nouvelle entreprise, en transformant une fiction individuelle en construit social (Berger et Luckmann 1996²⁹²).

L'entrepreneur est confronté à de nombreuses options provenant de la multitude des interprétations possibles d'une situation. En effet, le diagnostic stratégique génère par essence de l'équivoque, c'est-à-dire des significations variées des points forts et faibles du projet d'entreprise. Cette nécessaire implication du sujet dans ce qu'il fait le met dans une position inconfortable. Face à une situation vécue souvent comme dissonante, les différentes options et leurs mises en oeuvre n'étant pas toujours cohérentes, les décideurs cherchent à réduire cette "équivocité" en construisant, arrangeant et détruisant certains aspects "objectifs" de

l'environnement ("activation" ou "enactement", Koenig 1996²⁹³ p.65; Weick 1995²⁹⁴). Confronté à la nécessité d'agir, l'entrepreneur se focalise sur certains aspects précis de l'environnement. L'ensemble des interprétations surgit et les actes jouent comme un révélateur des représentations dominantes. Un choix stratégique principal devient le mode d'interprétation dominant. Il permet à l'acteur d'ordonner ses interprétations et de réduire la complexité des informations en provenance de l'environnement. L'entrepreneur choisit dans la confusion des significations possibles, celles qui lui semblent cohérentes. Il attribue un sens aux assauts de la réalité et "sélectionne" des variables jugées importantes, pour rendre intelligibles ses actions et les événements ("sélection").

La stratégie devient un outil d'interprétation qui cadre les croyances des acteurs dans le sens dicté par l'énoncé même des premiers choix. Enfin, une fois ce réel devenu significatif, l'acteur stocke ces expériences en mémoire (opération de rétention ou mémorisation). Ainsi, les choix stratégiques fabriquent du sens pour l'acteur, dans

²⁹²BERGER, P. et LUCKMANN, T., La construction sociale de la réalité, Méridiens Klincksieck, 2ème édition, 1996

²⁹³KOENIG, G. Karl E Weick, Revue française de gestion, mars avril mai 1996, p.57-70

²⁹⁴WEICK, K.E., Sensemaking in organizations, Sage publications, 1995, 231p.

l'action, et en retour, les actions ayant révélé la stratégie, augmentent celle-ci de nouvelles représentations. En fait, le rôle de la stratégie consiste à fournir des réponses et une certaine forme d'ordre rassurant. L'action façonne en continu la stratégie dans une confrontation répétée avec les constructions sociales des tiers. Autrement dit, les premiers choix permettent d'agir et de construire en réponse des aménagements et adaptations à cette même stratégie. Nous retrouvons l'idée constructiviste de " stratégie chemin faisant " développée par Avenier, comme le chemin se trouve en cheminant, selon les vers du poète espagnol A. Machado (Avenier 1997²⁹⁵).

Acceptant l'idée que les E.N.C. sont des " fictions organisationnelles ", les premiers choix stratégiques constituent des révélateurs et des points de repère nécessaires, même s'ils sont provisoires, pour ancrer l'imaginaire dans une direction possible que les mises en oeuvre rendent probables. Le cadrage est simplifié dans la mesure où les choix stratégiques émergent des premières actions, sans avoir recours aux procédures complètes de recensement et d'évaluation des choix. Cette urgence se comprend d'autant mieux que les choix initiaux engagent la nouvelle entreprise et lui permettent d'exister aux yeux des personnes extérieures.

b) Choisir pour que la fiction devienne réalité

La réalité se comprend comme l'ensemble des croyances socialement construites et partagées quant au présent et au futur de la nouvelle entreprise. **Choisir devient un mode d'ancrage dans la réalité car, il s'agit de " faire comme si " la nouvelle entreprise existait déjà aux yeux des tiers.** " Les entrepreneurs parlent et travaillent *comme si* les événements équivoques ne l'étaient pas " (Gartner et al. 1992²⁹⁶, p.17). Ils citent le cas d'un entrepreneur cubain qui, pour " amplifier " la taille et les ressources de sa " start-up ", se fait héberger par une entreprise amie, et profite de la logistique (locaux, téléphone, ordinateur, véhicule de livraison). Les personnes extérieures

²⁹⁵AVENIER, M.J., (sous la coordination de), La stratégie " chemin faisant ", Economica, 1997, 393p.

²⁹⁶GARTNER, W.B., BIRD, B.J. et STARR, J.A., Acting as if: differentiating entrepreneurial behavior from organizational behavior, Entrepreneurship theory and practice, spring 1992, p.13-29

supposent que l'entrepreneur agit *comme s'il* possédait ces ressources et prennent ces signaux comme des acquis, assurant une première légitimité organisationnelle à la nouvelle firme. Dans l'acception weickienne, la séquence d'interaction serait la suivante: l'entrepreneur signalant que sa firme existe réellement (stimulus), se voit répondre par les clients sur le même mode (réponse), lui permettant donc de diffuser la nouvelle à d'autres clients (nouveaux stimulus) (Koenig 1996, p.59, Gartner et al. 1992, p.18)

Si l'entrepreneur veut "faire comme s'il" possédait une existence organisationnelle, alors il devra, sans hésiter, arrêter son choix stratégique sur une option stratégique. En raison de l'intensité des efforts et de l'ampleur du temps requis pour évaluer les différentes options, les entreprises ne développent complètement qu'une seule solution "faite sur mesure" (Mintzberg et al 1976²⁹⁷). Les décideurs, par économie cognitive, se "focalisent sur une solution préférée d'emblée" (Schwenk 1984 p.119). "Ils ne voient que les avantages de la solution préférée a priori, et n'envisagent que les inconvénients des autres solutions. Peu de solutions sont vraiment étudiées et l'on assiste à une évaluation insuffisante de la solution préférée" (Laroche et Nioche 1994, p. 66). Une fois leur choix fait, les entrepreneurs magnifient les avantages de la solution élue, se justifiant ainsi, de ne pas en avoir examiné d'autres.

La préférence pour un choix stratégique s'explique par l'urgente nécessité de définir, même provisoirement, une direction stratégique à suivre. Telle une carte topographique, la stratégie indique la route à suivre. Et l'on se souvient de l'anecdote des alpinistes hongrois perdus dans les Alpes, qui retrouvent l'espoir et leur chemin, en découvrant une carte, même s'ils constatent, une fois rentrés chez eux, qu'il s'agissait d'une carte des Pyrénées (Weick 1990²⁹⁸). **A la fonction symbolique et**

²⁹⁷MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D. et THEORET, A., The structure of "unstructured" decisions processes", Administrative science quaterly, vol. 21, 1976, p.246-275.

L'ouvrage de Boisvert, décrivant les modèles de la décision, nous permet de réaliser que cette conception des choix focalisés est également partagée par Cyert et March ainsi que Lindblom (voir p. 98-100)

BOISVERT, M. L'organisation et la décision: les grands théoriciens de l'organisation, les éditions organisations 1985, 170p.

²⁹⁸WEICK, K.E., Cartographic myths in organizations, in HUFF, A. Mapping strategic thought, Wiley and Sons, 1990, p. 1-10

dynamique de la stratégie, on ajoutera une fonction maïeutique. La stratégie donne un sens aux actions et une perspective aux acteurs.

Il s'agit là de toute la difficulté des créations d'entreprise qui, n'existant qu'une fois lancées, ont bien du mal à définir leurs objectifs avant d'avoir vécu les premières confrontations avec le marché réel. " C'est dans l'arène que l'on voit le gladiateur " et pour précipiter cette épreuve du feu, les nouvelles entreprises se focalisent sur une première stratégie, délaissant tout autre scénario pour devancer l'appel vers une issue, quelquefois fatale. La nouvelle entreprise présente l'impérieux besoin de voir émerger de ses propres actions une logique qui semble absente au seul stade du projet. Le choix urgent d'une première orientation stratégique remplit cette tâche. **En choisissant une position stratégique, l'entrepreneur, nouvel acteur du jeu concurrentiel souhaite donner avant tout une orientation à suivre, qui fournira en corollaire des interprétations rétrospectives des premiers pas hasardeux de la nouvelle firme et éventuellement un signal aux autres acteurs du jeu concurrentiel.** " Comment savoir ce que je pense avant de voir ce que je dis? " " How can I know what I think, till I see what I say " (Weick 1995²⁹⁹, p.12 et Weick 1979³⁰⁰ p.133 -134). Toute l'urgence des premiers choix stratégiques est résumée ici et l'on comprend que choisir constitue une prise de position nécessaire pour que la fiction devienne réalité.

²⁹⁹WEICK, K.E., Sensemaking in organizations, Sage publications, 1995, 231p.

³⁰⁰WEICK, K.E., The social psychology of organizing, 2ème édition, Addison - Wesley 1979

" How can I know what I think until I see what I say? "

Koenig 1997 p.173 préfère traduire cet aphorisme dans des termes qui mettent l'accent sur les actions mises en oeuvre: " comment puis-je penser ce que je pense, avant d'avoir vu ce que je fais? "

Cas n° 20 : Le choix d'un nom d'entreprise, première marque de son existence

Y. et S. travaillent sur le projet de leur future entreprise de communication publicitaire par l'objet. S, styliste, crée des dessins de cravate depuis une quinzaine d'années et Y. vient de quitter une petite agence de conseil en marketing. Leur objectif est de proposer aux P.M.E. des objets comme des cadeaux de fin d'année moins chers et de bonne qualité, intégrant artistiquement le logo de l'entreprise dans l'objet. Pourtant au lieu de commencer à prospecter le réseau d'entreprise qu'ils connaissent, leur premier travail fut de choisir un nom pour la nouvelle entreprise. Les conclusions de leur recherche partent dans trois directions : (1) il s'agit d'intégrer le terme de cravate au risque de se priver des autres demandes de cadeaux publicitaires, ou bien (2) le nom doit signifier les cadeaux publicitaires avec l'inconvénient de ne pas mettre en avant la spécialité de S. dans le domaine des cravates ou enfin (3) un nom neutre avec leurs initiales par exemple. Malgré les remarques de leur entourage qui leur reprochait de perdre du temps dans cette futilité créative de recherche de nom, nos deux créateurs estiment ne pouvoir engager les premières actions de prospection sans avoir choisi la désignation de la société. Ce choix marque, selon eux, l'identité de la nouvelle entreprise et leur permet de savoir s'ils doivent avoir une démarche commerciale sur l'ensemble des produits publicitaires ou sur les seules cravates. En fait, tout s'est passé comme si le nom avait guidé les choix stratégiques et l'urgence de ces choix s'est faite sentir afin de pouvoir engager les premières actions de prospection.

§ 2 - Cadrage optimiste

80 % des nouveaux projets présentent des parts de marché effectives bien plus faibles, que celles initialement prévues (Kahneman et Lovallo 1993, p.28³⁰¹). A une tendance entrepreneuriale à vouloir privilégier la simplification, s'ajoute celle visant à sélectionner l'option stratégique la plus optimiste. Ce constat fait suite à diverses

³⁰¹Il s'agit de données d'études PIMS (Profit Impact of Marketing strategies) citées par Davis (1985)

DAVIS, D., New projects: beware of false economies, Harvard business review, 63, 1985, p.95-101

recherches empiriques (A), avançant chacune des explications différentes et complémentaires (B).

A - Les constats empiriques des estimations optimistes des entrepreneurs

Malgré une conception variable selon les recherches de l'optimisme entrepreneurial (a), les résultats convergent pour conclure à un "optimisme de circonstance" lors du processus de création (b).

a) Définition et opérationnalisation de "l'optimisme entrepreneurial" dans les recherches de Cooper & al., Palich & Bagby et Busenitz & Barney

Cooper et al ont été les premiers à montrer que les prévisions des entrepreneurs sont, selon les mots des chercheurs, "dramatiquement détachées de toutes réalités" (Cooper et al. 1988³⁰², p.106). A leur suite deux autres recherches complètent le tableau en avançant, respectivement, le concept de "cadrage plus positif que négatif" et l'existence d'un "excès de confiance en soi" (Palich et Bagby 1995³⁰³, p.427; Busenitz et Barney 1997³⁰⁴, p.15). Les chercheurs privilégient ainsi des dimensions différentes de la notion d'optimisme. En effet, tandis que Cooper et al. envisagent simplement l'optimisme comme "une sous-estimation des difficultés liées au démarrage" (p.98), les deux autres groupes sophistiquent leur définition grâce au recours à deux notions théoriques : la catégorisation cognitive et la confiance en soi. La catégorisation est une approche fondée sur l'existence de "représentations-types". Elle introduit des différences à l'intérieur de catégories (Richard et al. 1990³⁰⁵, p.42). Le jugement de typicalité de catégories de produits constitue par exemple, un mode complémentaire de

³⁰²COOPER, A.C., WOO, C.Y. et DUNKELBERG, W.C., Entrepreneurs' perceived chances for success. Journal of business venturing, 3 (1), 1988, p.97-108

³⁰³PALICH, L.E. et BAGBY, D.R. Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom, Journal of business venturing, 10, 1995, p.425-438

³⁰⁴BUSENITZ, L.W. et BARNEY, J.B., Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making, Journal of business venturing, 12, 1997, p.9-30

³⁰⁵RICHARD, J.F., BONNET, C. et GHIGLIONE, R. Traité de psychologie cognitive2: le traitement de l'information symbolique, Dunod, 1990, 281, p.

description des comportements du consommateur (Nedungadi et Hutchinson 1985³⁰⁶). Un excès de confiance en soi ou “ overconfidence ”, fait référence “ aux situations dans lesquelles les décideurs sont trop confiants dans leur jugement et sont réticents à incorporer à leurs analyses, toutes informations supplémentaires ” (Busenitz et Barney, 1997, p.15). Les groupes de chercheurs se succèdent, s’inspirant de leurs prédécesseurs, ces différentes définitions expriment plus le caractère cumulatif des recherches que l’existence de conceptions théoriques véritablement opposées.

Si les définitions de l’optimisme se situent dans une même lignée théorique, les articulations opérationnelles présentent, quant à elles, de sérieuses différences. Tout d’abord, l’optimisme étant un construit relatif aux personnes et à la situation: X s’attend à des conséquences plus heureuses qu’Y et cela sur un sujet particulier. Les chercheurs orientent donc leur recueil de données vers des points de référence différents.

Cooper et al. se sont intéressés à 2994 nouveaux entrepreneurs (créations, rachats, héritages) en les interrogeant sur les probabilités de réussite de leur propre affaire. Ces chercheurs utilisent comme point de comparaison les statistiques concernant les taux de survie des entreprises américaines. Ils formulent l’hypothèse suivante : si les taux de survie perçus sont supérieurs aux statistiques nationales, alors on peut estimer que les entrepreneurs font preuve d’optimisme (Cooper et al. 1988, p.99). A la différence des autres recherches, cette manière de faire présente l’avantage de prendre pour objet d’évaluation, la situation réelle de l’entrepreneur. Toutefois la référence à des statistiques générales paraît quelque peu artificielle : n’importe quel individu ne s’estime-t-il pas, avant l’épreuve, réussir mieux que la moyenne?

Sans remettre en cause leurs prédécesseurs, Palich & Bagby et Busenitz & Barney adoptent une stratégie de recherche différente. Ils comparent les estimations d’entrepreneurs à celles de managers sur un même sujet. Cependant, au lieu de chercher des situations réelles, communes aux entrepreneurs et aux managers (estimations des parts de marché ou des comptes de résultat prévisionnels), ils préfèrent faire réagir les différents décideurs, à des scénarios fictifs. Dans la première recherche, les scénarios

³⁰⁶NEDUNGADI, P. et HUTCHINSON, J.W., The prototypicality of brands, relationship with brand awareness, preference and usage, Advances in consumer research, vol.12, 1985, p.498-503

portent sur un cas de commerce de détail de vêtements. Les 35 entrepreneurs seront plus optimistes que les 57 managers s'ils perçoivent plus que les managers, les opportunités et les forces du projet. Le dispositif de Busenitz et Barney, bien qu'astucieux est assez éloigné de l'environnement professionnel des décideurs. Il met en oeuvre 5 questions sur les types de mortalité et d'accidents aux U.S.A. Les 124 entrepreneurs et les 95 managers interrogés, après avoir estimé, par exemple la cause de mortalité la plus fréquente (cancer ou maladies de coeur) décident de la confiance qu'ils accordent à leurs propres réponses. Puis, groupant les décideurs par classe ayant donné les mêmes indices de confiance, les chercheurs comparent ces taux aux scores des réponses correctes. Ainsi, si les affirmations des groupes, confiant à 70%, sont correctes à 60%, il y aurait excès de confiance et donc optimisme entrepreneurial.

La distinction entre entrepreneurs et managers n'est pas la même selon les recherches. Palich et Bagby envoient un questionnaire à des membres d'une association d'hommes d'affaires. Puis ils font appel à trois experts pour classer ex post les individus, sur la foi de réponses à huit questions. Un entrepreneur se définit comme créant une nouvelle entreprise, développant des innovations, aspirant à la croissance de sa firme et à de forts taux de profits. Ces critères ne semblent pas exclusifs même si l'article ne le précise pas. Les managers se définissent par défaut comme étant non entrepreneurs. Le taux d'accord de 87% entre experts nous laisse penser que les huit items étaient suffisants pour délimiter les entrepreneurs des managers (Palich et Bagby, p.430). Dans leur mode d'accès au terrain, Busenitz & Barney privilégient le recours au fichier plus neutre des impôts. Ils n'exploitent que les questionnaires dans lesquels les individus se définissent comme fondateurs d'une entreprise indépendante de moins de deux ans, impliqués personnellement dans le démarrage. Les managers de l'échantillon doivent, eux, appartenir à des firmes de plus de 10 000 employés, sans que ce choix apparaisse totalement justifié (Busenitz et Barney, 1997, p.17 et 18).

En résumé, les stratégies de recherche diffèrent : Cooper et al. privilégient la prévision en situation tandis que leurs collègues cherchent à comparer les activités de cadrage optimiste entre managers et entrepreneurs et étudient des prévisions hors contexte professionnel. Le fait de s'adresser à deux populations oblige Palich & Bagby et Busenitz & Barney à travailler sur des prévisions communes, aux paramètres contrôlés,

dont le degré de généralisation à des situations entrepreneuriales peut être contestable. Autrement dit, le choix d'un matériel commun d'enquête garantit une validité interne convenable au détriment de la validité externe.

Tableau 17 : Comparaison des stratégies de recherche sur l'optimisme entrepreneurial

Recherches	Questions de recherche	Echantillons	Outils d'analyse statistique
Cooper et al. 1988	Les estimations des chances de succès des entrepreneurs sont-elles supérieures aux statistiques sur le sujet?	2994 entrepreneurs (création, rachat, héritage) de firmes âgées de un an en moyenne	Analyse de distribution des effectifs par taux de réponse (1 chance sur 10 jusqu'à 10 chances sur 10)
Palich et Bagby 1995	Les entrepreneurs perçoivent-ils davantage les opportunités et forces d'un projet fictif que les non- entrepreneurs?	35 entrepreneurs 57 non-entrepreneurs	Analyses multivariées de la variance (Manova)
Busenitz et Barney 1997	Les entrepreneurs sont-ils plus confiants dans leurs estimations des maladies les plus mortelles et autres causes de mortalité que (1) la survenue de ces événements ne le montre et que (2) ne le sont les managers de grandes entreprises?	124 entrepreneurs de firmes de 1,7 ans 95 managers d'entreprises de plus de 10 000 salariés	Analyses de régressions multiples

b) Convergence des résultats : Vers un optimisme de circonstance

Les trois recherches de Cooper & al., Palich & Bagby, Busenitz & Barney confirment l'hypothèse d'un recours à des schémas d'analyse optimistes en situation entrepreneuriale. Cet optimisme s'observe d'une part au constat de prévisions plus heureuses que leurs réalisations effectives (Cooper & al 1988 et Busenitz et Barney 1997) et de l'autre à l'observation d'entrepreneurs formulant des estimations plus positives que les non- entrepreneurs (Palich & Bagby 1995 et Busenitz & Barney 1997).

Dans le premier cas, l'interprétation des prévisions est plus optimiste que le laisserait penser une analyse objective fondée sur des données générales. Ainsi les 2994 entrepreneurs de l'échantillon évaluent à 81 % en moyenne leur chance de succès, alors que les statistiques américaines de survie ne sont que de 50% à cinq ans - 33% estimant même leur taux de réussite à 100% (Cooper et al 1988 p.103). Lorsque la question porte sur les chances de succès d'une affaire similaire à la leur, le taux de réussite attendu baisse pour atteindre les 59% avec seulement 5 % des répondants le considérant comme inférieur à celui d'une firme équivalente. **Ainsi, les entrepreneurs se créditent de taux de réussite bien supérieurs aux statistiques et s'attribuent des succès futurs plus fréquents que leurs collègues, s'estimant peut être au-dessus de la moyenne.**

Avec un dispositif de recherche quasi-expérimental et un échantillon plus faible, la recherche de Barney et Busenitz témoigne également de prévisions entrepreneuriales peu réalistes. Ces chercheurs ont découpé leur échantillon en classes présentant des scores de confiance similaires aux estimations ayant servies de stimuli. Les réponses vont de 50 % de confiance à 59% (classe 1); 60% à 69% (classe 2),...,90 à 99% (classe 5); 100% (classe 6). Les taux de réponses correctes sont comparés aux taux de confiance et si ces derniers sont supérieurs, les chercheurs estiment qu'ils sont en présence d'un excès de confiance attestant d'estimations optimistes. Les résultats sont éloquentes: 124 entrepreneurs, dans cinq classes sur les six, présentent des taux de confiance supérieurs aux taux de bonnes réponses. L'effectif des classes n'étant pas précisé, nous ne pouvons estimer le nombre d'entrepreneurs optimistes. Espérons que la seule classe ayant accordé autant ou moins de confiance à leurs estimations qu'elle ne le valait, n'est pas importante. **Dans leur grande majorité, les entrepreneurs possèdent une assurance et une sûreté dans leur propre jugement qui ne sont pas corroborées par les faits.** Dans les deux cas, on observe donc un glissement vers des prévisions bien plus positives que la véracité ex post des résultats ne permettait de l'envisager.

Si l'on compare les pronostics des entrepreneurs à ceux des managers, nous réalisons que ceux des premiers sont généralement supérieurs. L'étude des scores moyens des réponses au scénario l'atteste. Les entrepreneurs effectuent des analyses internes (forces et faiblesses) différentes des non-entrepreneurs. Plus précisément, ils

perçoivent davantage les forces du cas d'entreprise de vêtements qui leur est présenté (1,48 contre 0,84 de score moyen centré réduit) (Palich et Bagby 1995 p.432). **Ce constat est moins marqué dans la mise au jour des opportunités** : les scores de perception d'opportunités environnementales étant de 1,89 pour les entrepreneurs et de 1,18 pour les non-entrepreneurs. Les entrepreneurs semblent donc montrer une opinion plus différenciée sur les capacités internes que sur l'analyse de l'environnement.

Tout se passe comme si les entrepreneurs se prononçaient avec plus de conviction sur un projet, même si ce n'est pas le leur, que sur d'éventuelles opportunités environnementales. Un cas examiné "de l'intérieur" leur paraît plus parlant, qu'un avis forcément général sur un environnement, qu'ils n'ont pas a priori de raison de connaître. Cette différence d'implication des entrepreneurs quant aux points forts d'une autre entreprise, est attestée également par les prévisions de potentiel de développement du cas, que les entrepreneurs estiment bien supérieur aux non-entrepreneurs (1,71 contre 0,67³⁰⁷). Quant à la recherche de Busenitz et Barney, pour chaque classe de taux de confiance, les entrepreneurs sont plus optimistes dans leurs estimations des maladies et des accidents les plus fréquents aux U.S.A. que les managers de grandes entreprises, sauf pour la classe des individus estimant avoir la bonne réponse à 80%, dans laquelle, managers et entrepreneurs ont des scores identiques. Les entrepreneurs surestiment les aspects positifs de leur évaluation par rapport aux managers qui semblent, eux, avoir une confiance plus raisonnable dans leur propre jugement.

Il est toutefois légitime de vouloir inverser le point de vue et de se demander si ce ne sont pas les managers qui feraient preuve d'un pessimisme exagéré. Les managers sont généralement moins impliqués dans la réussite globale de la firme que les entrepreneurs. Les premiers effectuent une analyse plus pessimiste par manque de vision globale, l'attention des managers étant accaparée par la détection d'éventuels défauts et dysfonctionnements des fonctions d'entreprise dont ils ont la charge.

³⁰⁷Les tests de Fisher-Snedecor nous montrent des différences significatives entre entrepreneurs et non entrepreneurs sur les différentes questions. Les analyses multivariées Manova dans leur ensemble en témoignent avec un $F[3,86]=4,79$ à $p<0,01$

Doit-on mettre l'optimisme des entrepreneurs sur le compte des différences entre entrepreneurs ou managers? Aucune de ces recherches n'avance clairement de thèse quant à l'origine de ce recours à des cadrages cognitifs. La lecture attentive de l'article de Palich et Bagby nous donne peut-être une piste. Ces chercheurs administrent une échelle de risque dont les résultats ne montrent aucune différence significative entre entrepreneurs et non-entrepreneurs; les premiers n'étant pas plus prédisposés que les seconds à prendre des risques. Mais, si leur propension au risque est identique, comment expliquer que les entrepreneurs valorisent davantage que les non-entrepreneurs, les forces et les opportunités dans l'analyse d'un cas? Pour Palich et Bagby, sans pour autant minimiser les risques, **les entrepreneurs catégorisent plus positivement les cas qui leur sont présentés car " les attributs positifs et les résultats potentiels du cas leur apparaissent plus saillants ", sans pour autant que les risques soient minimisés** (Palich et Bagby 1995, p.428). Autrement dit, plus que d'autres, l'entrepreneur perçoit les facteurs de robustesse et les profits futurs et reste lucide sur les conséquences négatives de l'aventure.

Cette croyance s'explique peut être par le fait que l'entrepreneur, dans ses activités quotidiennes, valorise sans relâche les forces de sa propre entreprise et exerce journallement sa faculté à détecter et à maximiser le moindre levier possible. **Le potentiel d'une autre entreprise lui saute donc aux yeux car il se trouve dans une situation qui le conduit, plus que n'importe quel manager, à toujours rechercher des sources de profits futurs.** "Plus qu'aux différences de prédisposition au risque, un entrepreneur exerçant son activité, aux caractéristiques inconnues ou ignorées par un non-entrepreneur, [valorise les forces et les opportunités], en raison de l'acuité supérieure quant aux résultats positifs à en attendre" (Palich et Bagby 1995, p.434). Il s'agit ici d'adopter une interprétation plus " situationniste " que " personnaliste " de l'optimisme entrepreneurial : L'entrepreneur n'est pas prêt à prendre plus de risques que les autres, mais saurait faire preuve d'un " optimisme de circonstance ", c'est-à-dire d'une capacité à rechercher dans chaque élément qui l'entoure, les points forts et les sources de profits, comme il le fait journallement dans sa nouvelle firme.

Cas n°21 : Salon de Jardin ou comment voir les forces du projet des autres.

L'entrepreneur de salon de jardin fait appel pour la signalétique de son salon annuel sur le thème du jardin à A., une plasticienne avec laquelle elle a déjà travaillé dans sa première entreprise de conception de stands pour salon. L'entrepreneur

B - Les raisons avancées à cet optimisme entrepreneurial

Le constat de l'existence d'un optimisme entrepreneurial s'appuie sur des raisons d'ordre individuel, pour lesquelles l'entrepreneur, après la création d'une entreprise, traverserait un état " d'euphorie entrepreneuriale " (a), et des raisons collectives, où le fait de choisir l'option stratégique la plus optimiste coïnciderait en fait aux attentes de l'environnement (b).

a) L'état d'euphorie post-crédation

Cooper et al. ont les premiers avancé cette notion d'euphorie entrepreneuriale, " entrepreneurial euphoria ", pour expliquer l'existence de prévisions de taux de succès plus optimistes que la réalité. Leur étonnement vient du fait que les pourcentages de réussite prévus par les nouveaux entrepreneurs, ne sont pas corrélés à des indicateurs de succès, dit " objectifs ", comme l'expérience précédente du secteur ($R^2 = 0,06$), la similarité des clientèles avec l'entreprise précédente ($R^2=0,13$) ou l'importance du capital initial ($R^2=0,07$) (Cooper et al 1988 p.105³⁰⁸).

Les entrepreneurs seraient donc également optimistes, quelle que soit l'adéquation de leur expérience précédente ou le potentiel prévisible de leur future entreprise. Ce constat d'importance amène les chercheurs à se demander si " tous les entrepreneurs, quelque soit leur degré de préparation, ne doivent pas expérimenter un état d'euphorie entrepreneuriale dans lequel ils ressentent intensément la nécessité de réussir et établissent des prévisions en conséquence " (Cooper et al. 1988 p. 107). Palich et Bagby développent une idée similaire : ils comparent les activités de cadrages positifs au fait de

³⁰⁸Les indicateurs objectifs de succès sont appréhendés par les variables suivantes : nombre d'associés, niveau d'étude, expérience professionnelle, expérience de propriétaire dirigeant, expérience de direction, clients similaires à l'employeur précédent, produits ou services similaires à l'employeur précédent, taille de l'employeur précédent et importance du capital initial. Ces neuf variables, malgré l'importance de l'échantillon, - 2994 - expliquent très peu la variation des pourcentages de prévisions de succès (R^2 général de 0,01)

voir la “ vie en rose³⁰⁹ ” (Palich et Bagby 1995, p. 427 et p.433). Ainsi, une fois la décision de se lancer admise, les entrepreneurs vivraient un état d'euphorie dont on peut repérer diverses origines et quelques conséquences heureuses, qui justifient cette manière d'être, si peu conforme à l'image d'un décideur raisonnable. L'excitation d'un nouvel entrepreneur, piaffant d'impatience à l'idée de lancer ses nouveaux produits, est insuffisante pour comprendre l'état d'esprit d'un entrepreneur. L'origine de cet état euphorique semble moins transitoire et ferait davantage appel aux conceptions que tout décideur peut avoir du risque et de la croyance qu'il possède dans ses propres capacités. En effet, dans une perspective cognitive de la décision comme celle développée par Kahneman et Lovallo, les décideurs au lieu de mesurer les risques à la rentabilité attendue, les envisagent d'abord comme un “ défi à surmonter par l'exercice des choix et d'un engagement sans faille dans les objectifs à accomplir ” (Kahneman et Lovallo 1993, p.17). En fait, le décideur valorise l'image d'un individu qui, par l'exercice de sa volonté, imprime une direction au cours des choses. **Le risque n'est plus évalué dans ses conséquences, mais plutôt pour l'état de dépassement personnel qu'il procure.** Dans un ordre d'idée voisin, toute décision allant de pair avec **l'impression de contrôle personnel sur les événements**, les entrepreneurs croient fortement en leur capacité à réaliser les objectifs et à maîtriser les aspects clés de l'environnement (Cooper 1988 p.106). Ce chercheur cite à son appui, un extrait de Brockhaus sur la psychologie des entrepreneurs: “ les entrepreneurs croient tellement en leur capacité d'influencer l'accomplissement des objectifs qu'ils se sont fixés, qu'ils ne perçoivent pas les possibilités d'échec ” (Brockhaus 1986³¹⁰ p.29).

Ces deux sentiments, de défi à relever et d'impression de contrôle, procurent d'après les théoriciens de la dissonance cognitive comme Heider ou Festinger, un état de bien-être qui pourrait expliquer l'euphorie du nouvel entrepreneur. A contrario, toujours d'après les théoriciens de la dissonance avancés par Cooper, les entrepreneurs “ exagèrent a posteriori l'attrait de la décision prise ” (Cooper 1988, p.106). Ces derniers ayant fait le choix courageux de démarrer une nouvelle entreprise, mettent en place des

³⁰⁹ “ Non entrepreneurs not share this rose garden view, leading them to react more cautiously ” p. 427

“ Entrepreneurs are more likely to see the business world through rose-colored glasses ” p.433

³¹⁰Brockhaus, R.H., The psychology of entrepreneurs, in Sexton, D.L. et Smilor, R.W., The art and science of entrepreneurship, Cambridge, édition Ballinger. cité par Cooper 1988, p.107

défenses et des formes de rationalisation a posteriori leur permettant, grâce à un optimisme compréhensible, de justifier l'engagement dans une voie réputée hasardeuse. **L'optimisme exprimé et l'état d'euphorie traduisent en fait le besoin d'une justification rétrospective de l'acte risqué de création d'une entreprise.** Autrement dit, plus l'engagement dans la création d'une entreprise est impliquant et risqué, plus l'état d'euphorie procure au décideur un sentiment d'équilibre cognitif, car la joie devient à la hauteur des risques. " Ces considérations nous permettent de comprendre les forts degrés d'optimisme parmi les entrepreneurs présentant des engagements substantiels " (Cooper et al. 1988, p.106).

Au-delà des explications en terme d'engagement, l'état d'optimisme entrepreneurial présente des conséquences heureuses. Cet état euphorique est d'autant plus nécessaire que l'entrepreneur est appelé à rencontrer autant, ou sinon plus, de déconvenues, qu'un manager, dans l'exercice de sa nouvelle activité. L'entrepreneur optimiste est entouré d'une aura de protection, augmentant sa capacité de résistance aux premières épreuves. Il traverse les soubresauts du démarrage, porté par sa foi dans l'avenir.

Cette euphorie post création a au moins deux conséquences heureuses. Tout d'abord, comme la conjonction favorable de circonstances présidant au démarrage risque d'être déjà dépassée au moment où l'information complète a été enfin collectée, **cet état permet à l'entrepreneur de saisir des opportunités sans attendre.** L'entrepreneur démarre son activité sans espérer les faits confirmant le bien fondé de ses choix, qui de toute façon arriveront trop tard - l'opportunité à exploiter étant vite dépassée (Busenitz et Barney 1997, p.10 et p.15). Ainsi tout à la joie de sa création, l'entrepreneur grâce à son audace s'engage dans l'action. Cette vitesse et cette forme de réactivité à l'environnement sont bien des conséquences heureuses de l'état d'euphorie, car elles poussent l'entrepreneur à l'action. Il s'agit surtout, après la création, d'agir avant les réactions des concurrents qui, s'ils sont dynamiques, ne manqueront pas de se faire sentir.

Une deuxième conséquence porte sur l'accès à un certain pouvoir de conviction. " Etre plus optimiste que les données ne le suggèrent, peut servir à persuader les

différentes parties prenantes comme les investisseurs, les fournisseurs, les clients ou les employés clés ” (Busenitz et Barney 1997, p.15). En fait, comme le remarquent Cooper et al., les entrepreneurs arrivent difficilement à juger des forces et des faiblesses de leur projet. Dans le doute, ils préfèrent donc manifester **un état d’euphorie leur permettant de convaincre les autres et, par ricochet, de se convaincre soi-même, augmentant la confiance en soi** (Cooper et al 1988, p107). Pouvoir de conviction et confiance en soi, entraînent le leadership, nécessaire au futur dirigeant.

b) L’optimisme entrepreneurial comme une réponse à une demande sociale

Une autre manière de voir les choses consiste à réaliser qu’une fois engagé dans le processus de création, l’entrepreneur fait naître des attentes liées au rôle même qu’il vient d’endosser. Les prévisions optimistes seraient en fait générées et entretenues par l’environnement.

L’énoncé de prévisions optimistes est cohérent avec les habits neufs de l’entrepreneur. Ceux de preneur du risque et du décideur stratégique nous intéressent particulièrement. Le preneur de risque laisse entendre une rentabilité future à la hauteur des risques qu’il prend. Pour répondre à cet espoir de résultats prévisionnels alléchants, il va donc formuler des prévisions optimistes. Autrement dit, **sans objectifs risqués il n’y a pas de rentabilité forte et pas d’objectifs risqués sans anticipations positives**. Les risques ne sont pas des données, mais sont construits par le preneur de risque afin que cette prévision optimiste de forte rentabilité se transforme en objectif à atteindre. Les risques deviennent des buts et, par voie de conséquence, relèguent à l’arrière plan les éventuelles conséquences négatives de l’opération risquée (Kahneman et Lovallo 1993 p.38-29).

Encadré 32 : Les habits neufs de l’entrepreneur

L’entrepreneur est comme l’empereur du conte d’Andersen, “ les habits neufs de l’empereur ”. Son entourage le pare des plus beaux et si légers habits, alors qu’il se promène nu parmi ces sujets. Il a suffi d’un couturier habile pour lancer la rumeur et la foule voit les vêtements que l’on attend d’un empereur.

Il en est de même pour l’entrepreneur. Pour les risques qu’il prend et l’incertitude qu’il affronte, on le revêt d’un manteau de rentabilité tissé des espoirs que l’on fonde. Si un seul des observateurs réalise que ce manteau est illusion, alors l’entrepreneur se retrouve nu dans la foule.

Le décideur, pour sa part, agit dans un environnement aux informations peu accessibles et dont les décisions reposent sur des capacités cognitives limitées. Il préfère à l'instar de ceux étudiés par Greve, tenir des positions stratégiques ayant fait leur preuve, plutôt que d'en inventer de nouvelles. Cette forme de " mimétisme stratégique " ne se dirige pas vers n'importe quel modèle (Greve 1998³¹¹). En effet, à tout prendre, le décideur se conforme aux options stratégiques adoptées par les firmes performantes. Attiré par le comportement d'entreprise aux résultats importants, le décideur énoncera donc des prévisions optimistes. Par analogie, **l'entrepreneur en copiant les choix stratégiques de firmes aux performances exemplaires, formule des prévisions optimistes.**

Le créateur d'entreprise, sous la pression de l'environnement, se sent " condamné à réussir " par le fait même de son engagement entrepreneurial. Formuler des prévisions pessimistes peut être interprété comme un manque de loyauté vis-à-vis de l'environnement, plein d'espoirs pour la nouvelle firme. " La vérité devient destructrice et le doute, auto-réalisateur " (Kahneman et Lovallo 1993, p.29). A contrario, l'optimisme est une preuve de bonne santé de la firme et d'une capacité à faire face aux défis.

Enfin, **un consensus sur des prévisions optimistes assure et renforce la cohésion des parties en présence.** Nous devons à Shaver et Scott l'idée d'une origine collective des prévisions optimistes. En effet, ces chercheurs remarquent que la majorité des échelles de risque utilisées en entrepreneuriat, dont celle de Brockhaus, étaient utilisées en psychologie pour étudier le " déplacement vers l'audace " ou " risky shift " (Shaver et Scott 1991, p.29). Cette notion forgée par Stoner en 1961, traduit l'idée que les décisions de groupes ont tendance à être beaucoup plus hasardeuses que celles prises par les individus. En fait, lors de diverses expériences, après discussion collective, les individus devenaient moins prudents et plus audacieux que lorsqu'ils travaillent

³¹¹GREVE, H.R., Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: what you see is what you do, *Strategic management journal*, 19, 1998, p.967-988

seuls, et l'on en conclut que les groupes prennent des décisions plus risquées que chacun des membres en prendrait seul (Gergen et Gergen 1984, p.408 et 409). **Ainsi, dans les cas où différentes parties prenantes au processus de création participent au choix d'une option stratégique et à l'établissement des comptes de résultats prévisionnels, on peut penser que les prévisions seront plus optimistes que dans les cas où l'entrepreneur et les conseillers décident chacun de leur côté.** En effet, il semble plus satisfaisant pour tous de formuler des prévisions heureuses, car chacun envisage pour son compte les retombées de résultats futurs prometteurs. Les fournisseurs s'attendent à de nouvelles commandes, les actionnaires des premiers dividendes et les prêteurs, un remboursement assuré (Payne 1997 p.360³¹²). En retour, **des prévisions lénifiantes renforcent la cohésion du groupe**³¹³ en justifiant a posteriori son existence avec des remarques du style: " nous, fournisseurs banquiers et autres, avons eu raison de nous retrouver pour appuyer cette nouvelle entreprise, puisqu'elle présente des perspectives de développement importantes ". **L'optimisme organisationnel est un élément de renforcement et de cohésion du groupe, alors qu'une manifestation pessimiste est vite associée à du cynisme et du découragement.**

³¹²PAYNE, J.W., The scarecrow's search: a cognitive psychologist's perspective on organizational decision making, in Organizational decision making édité par Shapira, Cambridge University press, 1997, in Cambridge series on judgment and decision making, p. 353-374

³¹³ Voir à Marion (1999)

Cas n°22 : Des prévisions entrepreneuriales optimistes, facteur de cohésion et de motivation des acteurs du processus entrepreneurial

Informatique Superstore propose en centre ville du matériel informatique à prix discount ainsi que des conseils d'assemblage et des réparations. Le point fort de cette nouvelle entreprise repose sur sa compétence à l'achat issue d'une expérience précédente des fondateurs. Les deux créateurs ont embarqué dans l'aventure un groupe d'amis actionnaires et conseils, une ancienne salariée de leur dernière entreprise ainsi que deux " cyber cafés ", à qui ils proposent de renouveler leur parc informatique à des prix défiant toutes concurrence. Ce petit groupe se réunit chaque trimestre pour commenter les résultats et revoir les prévisions. Nos fondateurs s'étonnent encore de l'enthousiasme qui a présidé à leur démarrage. Les prévisions formulées étaient a posteriori vraiment trop optimistes et fréquemment revues à la baisse. Les membres du groupe les considéraient plus comme un objectif à atteindre que des réelles projections du futur. Ils souhaitaient, selon les mots des entrepreneurs, " placer la barre haut dès le début pour créer dans le groupe une émulation, pour une communication en boule de neige: la dizaine de membres vante les mérites d'Informatique Superstore à dix personnes qui en parlent encore à dix autres". Après un an d'existence, le pari est en passe d'être gagné et la réalité a rejoint les prévisions optimistes.

Section III - Planification stratégique : Les conséquences d'une recherche de cohérence cognitive

Si l'on considère, au regard des théories de la dissonance cognitive, que planifier c'est chercher une cohérence entre ce que l'on fait et ce que l'on va faire, et entre les différentes activités prévues (paragraphe préliminaire), alors la tendance naturelle de recherche de consistance tant spatiale (§1), que temporelle (§2), expliquerait certaines défaillances dans l'activité de planification, qui nous éclairent sur les réticences instinctives des entrepreneurs envers toute formalisation trop précise du futur.

Paragraphe préliminaire : La question de la planification stratégique au regard des théories de la dissonance cognitive

La planification entendue comme **“ la mise en forme des objectifs , des orientations et des actions stratégiques³¹⁴ ”** au sein de la nouvelle entreprise est un sujet toujours délicat. D'un côté, son utilité est régulièrement remise en cause - on peut citer autant de recherches sur les P.M.E. montrant un lien entre planification et performances, que d'autres attestant du contraire ³¹⁵ - de l'autre son utilisation apparaît comme dominante en création d'entreprise : tout entrepreneur étant fréquemment encouragé à remettre aux différentes parties prenantes un document écrit, appelé plan d'affaires, formalisant ses objectifs. Ainsi selon Copin et Marion, le seul adjectif qui fait l'unanimité pour caractériser le “ business plan ” est “ paradoxal ” puisque “ très peu s'accordent à reconnaître [au plan d'affaires] un rôle véritablement prépondérant dans la présentation du business, mais personne ne souhaite l'abandonner ” (Copin et Marion 1992³¹⁶ p.100).

³¹⁴Martinet 1997, p. 2249

³¹⁵AMBOISE, G. (d') et BAKANIBONA, A., La planification dans les P.M.E.: une synthèse des résultats empiriques, Revue internationale PME, vol.3, 1990, p.147-167

ROBINSON, R.B., PEARCE, J.A., The impact of formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organization, Strategic Management Journal, vol. 4, 1983, p.197-207

³¹⁶COPIN, G., et MARION, S. Réinventer le business plan, Harvard l'expansion, été 1992, p.96-102

Face à cette situation, nous nous demandons comment l'étude d'un facteur cognitif peut éclairer de manière différente cette question. En fait, pour bénéficier de l'éventuel éclairage complémentaire des approches cognitives, il s'agit de souscrire au postulat suivant : le plan d'affaires synthétiserait des connaissances éparses des créateurs quant à l'avenir de leur entreprise; elles ne seraient pas toujours cohérentes entre elles et la planification consisterait à mettre de l'ordre et de l'harmonie dans ces différentes cognitions. Ce postulat nous est suggéré par les différentes théories de l'attribution et de la dissonance cognitive dont Heider ou Festinger sont les représentants les plus connus. Pour ces modèles, on rechercherait une cohérence entre ce que les gens font et ce qu'ils ont fait - consistance comportementale fondée sur des co-occurrences entre certains comportements semblant bien aller ensemble - entre ce que l'on dit et ce que l'on fait - consistance de comportement effectif - ainsi qu'entre ce que l'on dit et ce que l'on pense - consistance de croyance ou d'opinion. Pour Festinger, ces cognitions sont reliées entre elles par des implications non pas logiques mais "psychologiques", souvent prises en défaut. La motivation fondamentale de recherche de cohérence s'explique par l'impression de déséquilibre pour Heider, et d'inconfort ou de tension intérieure pour Festinger, résultant d'une coexistence discordante entre cognitions. Le point essentiel pour nous est que les individus seraient fortement motivés à réduire ces dissonances en recherchant de la cohérence même factice ou illusoire (Gergen et Gergen 1984p. 166, Fischer 1987 p.64-67).

Cette recherche de cohérence nous intéresse particulièrement dans la mesure où elle détacherait quelquefois l'entrepreneur de son objectif initial de formulation de prévisions réalistes. Autrement dit, au moment de décider des objectifs de la nouvelle entreprise, l'entrepreneur se demande si les choix présents s'accordent entre eux et si les objectifs futurs ne sont pas en contradiction avec les moyens. Ainsi, en faisant se côtoyer des éléments épars au sein d'un même document (le plan d'affaires), l'entrepreneur instille une consistance absente au départ. Cette motivation fondamentale de cohérence expliquerait peut-être quelques défaillances dans l'activité de planification.

Comme “ la notion de projet recouvre une double décomposition des fins du projet dans le temps et selon les domaines d’activité ”³¹⁷, la recherche de cohérence temporelle (§1) se différencie de celle entre activités (§2).

§ 1 Les défaillances d’une recherche de cohérence temporelle

La volonté d’une cohérence entre les objectifs futurs et les moyens actuels se traduit, au niveau individuel, par des comportements “ d’escalade dans l’engagement ” (A) et au niveau collectif, par le constat d’une véritable “ dérive stratégique ” (B) entre les interprétations habituelles dans le secteur et celles effectuées par la nouvelle entreprise. Ces phénomènes sont particulièrement marqués en entrepreneuriat en raison du fort engagement de l’entrepreneur dans le processus de création (Baron 1998, p.288).

A - Escalade dans l’engagement: le maintien des premiers choix de l’entrepreneur

Un entrepreneur percevant un fossé entre les réalisations et les prévisions aurait tendance à minimiser ce décalage, afin de poursuivre la stratégie initiale et être logique avec ses premiers choix. “ On a montré en psychologie qu’un individu ayant engagé des ressources significatives dans un projet d’investissement, souhaitera allouer davantage de ressources si son projet reçoit des feed-back indiquant que celui ci échoue, plutôt que s’il réussit ” (Schwenk 1984, p.117). L’acteur se sent personnellement responsable et interprète les réponses négatives de l’environnement comme un signal lui indiquant de consacrer des ressources supplémentaires afin de sauver le projet. Ainsi, l’allocation de ressources additionnelles s’avère moins coûteuse que la remise en cause des plans initiaux. On doit à Staw d’avoir formalisé les caractéristiques communes des situations d’escalade dans l’engagement. La situation présente des résultats négatifs : les actions ne produisent pas les performances attendues. La situation est complexe et implique des décisions multiples. Les choix ne sont pas décomposables et indépendants les uns des

³¹⁷Bréchet 1994, p.8

autres, mais portent plutôt sur la stratégie générale de l'entreprise. Enfin, à chaque fois le retrait ou le maintien ne paraissent pas évidents et la remise en cause des choix initiaux comporte, au-delà des inévitables pertes matérielles, des coûts psychologiques non négligeables (Staw 1981; 1997³¹⁸, p. 191-192).

Les raisons en entrepreneuriat à cet " acharnement masochiste dans un projet de plus en plus coûteux et qui rapporte toujours aussi peu ", tiendraient principalement à quatre facteurs (Baron 1997, p.287). (1) Le créateur d'entreprise s'estime responsable des choix initiaux et une " marche arrière " est considérée comme une remise en cause personnelle. Ceci est d'autant plus vrai que les objectifs et moyens alloués exigent du créateur qu'il rompe avec ses manières habituelles de penser. (2) Les choix initiaux sont très exigeants au niveau cognitif. Ils ont été possibles grâce à d'importants aménagements des structures cognitives et de nombreuses personnes sont réticentes à recommencer le travail depuis le début. Ainsi un créateur ayant quitté le confort du salariat, modifie fortement ses conceptions du travail et de la vie en entreprise. Il sera peut-être plus sujet à des situations d'escalade dans l'engagement qu'un créateur à répétition, présentant un apprentissage supérieur. (3) Il s'agit, en n'admettant pas ses erreurs, d'éviter de perdre la face et l'image que l'on se fait de soi-même. (4) Les entrepreneurs ayant un fort désir de justifier leurs premiers choix, sélectionnent les arguments montrant que leurs décisions étaient les bonnes et rejettent les preuves contraires.

³¹⁸STAW, B.M., The escalation of commitment to a course of action, Academy of management journal, 6, 1981, p. 577-587

STAW, B.M., The escalation of commitment: an update and appraisal, in Organizational decision making édité par Shapira, Cambridge University press, 1997, in Cambridge series on judgment and decision making, p.191-215

Cas n°23 : Tropical Center ou l'escalade dans les dépenses

L'entrepreneur de Tropical Center a pour projet un centre commercial et culturel sur le thème des tropiques. Il cherche activement à convaincre des futurs commerçants résidents du site: épicerie fines, traiteurs antillais, marchands de produits frais, coiffeurs, agences de voyage. Notre dirigeant rencontre, en fait, diverses réticences de la part des exposants potentiels. Ses derniers sont pourtant les clients naturels de son centre, dont la vocation est de drainer un flux conséquent de chalands contre loyers et droits d'entrée. En dépit de réactions négatives, l'entrepreneur s'entête et fait appel à un architecte, lui commandant une maquette à l'ambiance coloniale et luxueuse, dont la réalisation exige des avances non négligeables. Différentes personnes extérieures lui conseillent de se concentrer sur son concept et sur l'accueil par les futurs exposants, il préfère, pour sa part, multiplier les contacts avec différents fournisseurs, au risque d'entamer sérieusement ses finances.

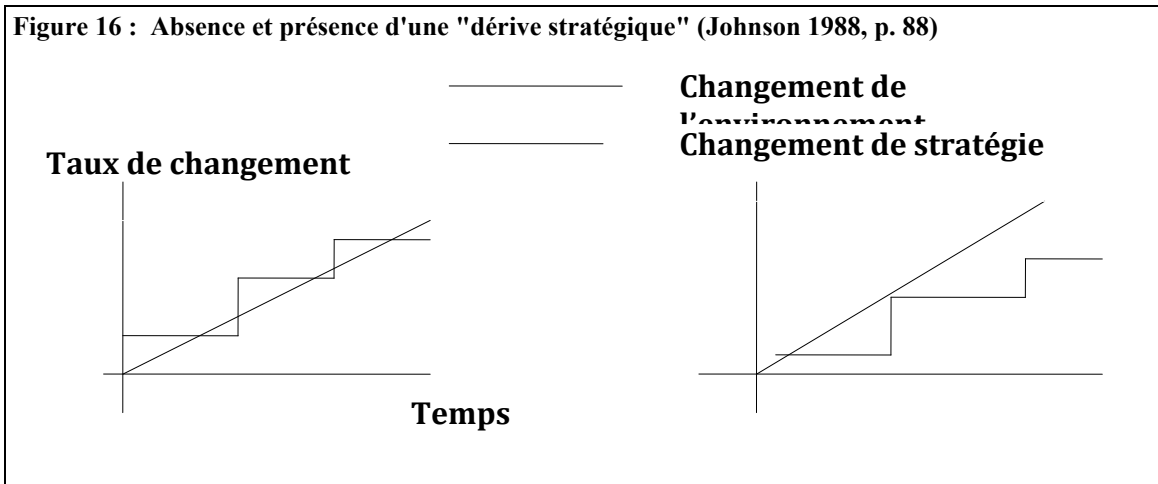
Cette volonté de cohérence entre les choix passés et les réalisations actuelles présente au moins deux conséquences positives. En effet, si l'on admet que les entrepreneurs s'entraînent à sélectionner les indices environnementaux cohérents avec leurs croyances, alors ce procédé accroît leur force d'argumentation et par voie de conséquence leur capacité de conviction. En sens inverse, " en s'engageant fortement dans des idées qui leur sont chères, les entrepreneurs sont obligés de se justifier auprès des autres et en viennent à se convaincre eux-mêmes, renforçant l'estime et la confiance en soi " (Baron 1998, p.288). De plus, avec pour devise " espérer au-delà de toute espérance " ces croisés de la petite entreprise, augmentent leur ténacité entrepreneuriale, nécessaire persévérance face aux difficultés.

B - Des prévisions de plus en plus éloignées de la réalité : la stratégie d'entreprise en dérive

Des organisations évolueraient avec des systèmes collectifs d'interprétations ou paradigmes, en décalage avec les variations de l'environnement. Pour Johnson ce phénomène aboutit à une dérive de la stratégie ou " dérive stratégique, " strategic drift " (Johnson 1988³¹⁹). Les prévisions effectuées, ainsi que leurs actualisations respectives, ne seraient pas en phase, tant pour leur nature que pour leur rythme d'évolution, avec celles des autres firmes du domaine. Un fossé se creuserait entre l'analyse des facteurs

³¹⁹JOHNSON, G., Rethinking incrementalism, Strategic Management Journal, Vol. 9 1988 p.75-91

de succès et de risque en vigueur dans la firme et celle habituellement formulée par les autres intervenants du secteur.



Johnson effectue, sur une quinzaine d'années, une étude longitudinale de la société Coopers. L'idée de dérive stratégique vient du constat suivant : les dirigeants expliquent le déclin de performance, comme conséquence temporaire de la récession économique, au lieu de remettre en cause des choix stratégiques de diversification hasardeux. Leurs prévisions sont, selon eux, bien inférieures aux réalisations pour une raison externe et les mauvais résultats ne sont en aucun cas imputables à la stratégie adoptée.

Pour cet auteur, le phénomène est observable lorsque :

1 - La perception des stimuli externes se modifie car, s'ils ne sont pas consistants avec le paradigme, ces stimuli n'ont plus de sens pour les membres de l'organisation. Autrement dit, les informations étrangères à la culture d'entreprise sont ignorées.

2 - Toutes les réponses apportées par la firme s'effectuent en référence au système de croyances. Les dirigeants traduisent les réponses dans les termes même du paradigme. Cela amène les individus à transformer les informations qui ne sont que partiellement compatibles, afin d'effectuer des réponses cohérentes avec le système de croyances.

3 - Les dirigeants estiment s'adapter à l'environnement alors même qu'ils ne s'adaptent en fait qu'aux seuls signaux de l'environnement, dont l'analyse coïncide avec le système de croyances.

4 - En cas de doute quant à la pertinence du paradigme, certains ajustements sont formulés. Ils sont suffisamment faibles pour produire des résultats qui montrent plutôt l'efficacité même du système dominant de croyances, que son inadéquation (Johnson 1988, p.88).

En entrepreneuriat, le système de croyances ou paradigme est partagé par les différents acteurs du processus de création, soit l'ensemble du réseau amical, familial et professionnel. Guth et al. dans l'étude de cas consacrée à l'entreprise Infant Innovations Inc., concluent au lien entre le succès de la firme, et le degré de congruence entre les schémas cognitifs des acteurs et ceux présents dans l'environnement " réel " (Guth et al. 1991³²⁰, p.248). Plus faible est la congruence, soit en fait un décalage entre schémas d'analyse, plus faible seraient les probabilités de succès. Notre vision d'un monde construit par les acteurs nous amène à considérer l'environnement " réel " comme celui commun aux différents intervenants d'un domaine, d'un secteur ou d'une corporation. Les efforts de planification des entrepreneurs sont menacés comme ceux des entreprises matures, par des " dérives stratégiques néfastes³²¹ " qui ignorent les signaux de l'environnement.

§ 2 Les défaillances d'une recherche de cohérence entre activités

Un plan d'affaires, cohérent et ordonné, procure à l'entrepreneur une sensation illusoire de maîtrise des domaines d'activités (A) et, au niveau organisationnel, se traduit par une forme de rigidification des structures collectives d'analyse (B).

³²⁰GUTH, W.D., KUMURASWAMY, A. et McERLAN, Cognition, enactment and learning in the entrepreneurial process, Frontiers of entrepreneurship research 1991, p.242-253

³²¹Desreumaux 1993, p.59

A - L'illusion de maîtrise donnée par le plan

Lorsque les décideurs établissent des liens logiques entre les objectifs et orientations stratégiques et l'état de l'environnement d'accueil, ils ont l'illusion rassurante de maîtriser leur destinée. Ceci se remarque particulièrement en entrepreneuriat, tant pour le créateur de l'entreprise, que pour les différents acteurs du processus, qu'un plan d'affaires bien ficelé, tranquillise.

En formalisant plus ou moins les actions stratégiques, l'entrepreneur et l'acteur du processus entrepreneurial, forcent des synergies potentielles. Des cohérences sont trouvées parmi les domaines d'activités, entre ceux de la firme et les activités des autres entreprises alentours. Mettre de l'ordre là où tout n'est que chaos³²² permet à l'entrepreneur de satisfaire sa motivation fondamentale d'équilibre cognitif. Cette volonté d'harmonie s'effectue aux dépens d'un certain réalisme, expliquant des prévisions entrepreneuriales toujours plus optimistes que la réalité. Les entrepreneurs sous-estiment les difficultés, problèmes ou obstacles ainsi que le temps et les ressources nécessaires à la réalisation de leurs objectifs (Baron 1998, p. 286). D'après cet auteur, en raison du caractère unique du processus de création, les entrepreneurs raisonnent sans s'appuyer sur les expériences précédentes identiques. " Comment imaginer quelque chose de similaire alors que rien n'est encore tout fait réalisé? " Ce phénomène est d'autant plus marqué que le biais d'attribution des succès à des causes internes se fait sentir. Ainsi, si la réussite de la firme ne tient qu'à des histoires de personnes, il s'agit uniquement de trouver les individus en question. A l'inverse, à quoi bon intégrer dans notre prévision les échecs des projets précédents, s'ils sont à mettre sur le compte de facteurs externes incontrôlables? Les entrepreneurs prévoient le futur, non sur la base du présent ou du passé, mais en fonction d'un futur qu'il espère prometteur. " Les prévisions de résultats ne sont pas ancrées dans les leçons du passé, mais dans les images d'un avenir radieux " (Baron 1988, p.285). Kahneman et Lovallo, cité par Baron, parlent à ce sujet de l'existence d'une " **tache aveugle cognitive** " ou " cognitive blind

³²²voir les applications des théories du chaos à l'entrepreneuriat proposées par BYGRAVE W.D. et HOFER C.W. , *Researching entrepreneurship* , *Entrepreneurship theory and practice*,spring, 1992, p.91-100.

spot”, véritable angle mort, ne permettant pas aux entrepreneurs d’avoir une vision complète de la route à suivre : **la vision arrière comme celle historique est inaccessible au nouveau dirigeant. L’entrepreneur, innovateur par essence, estime que pour créer de la nouveauté, le futur doit être déconnecté du passé. Seul le futur formalisé dans le plan d’affaires est digne de guider le présent de l’entreprise.**

A ce stade l’entrepreneur déclare faire preuve d’intuition. Il active, en fait, inconsciemment des “patterns” de reconnaissance familiers³²³ et, par économie mentale, opère dans un sens dont il a l’habitude (Isenberg 1984³²⁴; Payne 1997³²⁵). Les entrepreneurs seraient plus entretenus que les managers dans cette illusion, en raison de leur forte orientation vers le futur, de leur optimisme viscéral et de leur propension supérieure à commettre l’erreur fondamentale ou biais d’attribution, soit la surestimation des facteurs dispositionnels et la sous-estimation des facteurs situationnels (Baron 1998, p.286).

Pour leur part, les acteurs du processus entrepreneurial, qu’ils soient **partenaires financiers ou conseillers**, sont particulièrement friands de tous les documents ordonnés, formalisant les orientations de la firme. **Ils y traquent la moindre incohérence, satisfaisant à leur tour à l’aspiration générale d’équilibre cognitif**³²⁶. Le business plan donnerait à l’entrepreneur et aux différents partenaires, cette illusion de maîtrise des risques, si importante dès qu’un projet comporte des incertitudes.

B - Le plan facteur de rigidité organisationnelle

³²³A notre avis ce sont surtout les entrepreneurs expérimentés dans le secteur et/ ou créateurs d’entreprises à répétition qui nous parlent d’intuition. Les novices, plus timides sont souvent plus laborieux. Ce constat va dans le sens d’une intuition synonyme en fait d’activation de schémas mentaux plus riches.

³²⁴ISENBERG, D. J., How senior managers think, Harvard business review, 1984, p.81-90

³²⁵PAYNE, J.W., The scarecrow’s search: a cognitive psychologist’s perspective on organizational decision making, in Organizational decision making édité par Shapira, Cambridge University press, 1997, in Cambridge series on judgment and decision making, p. 353-374

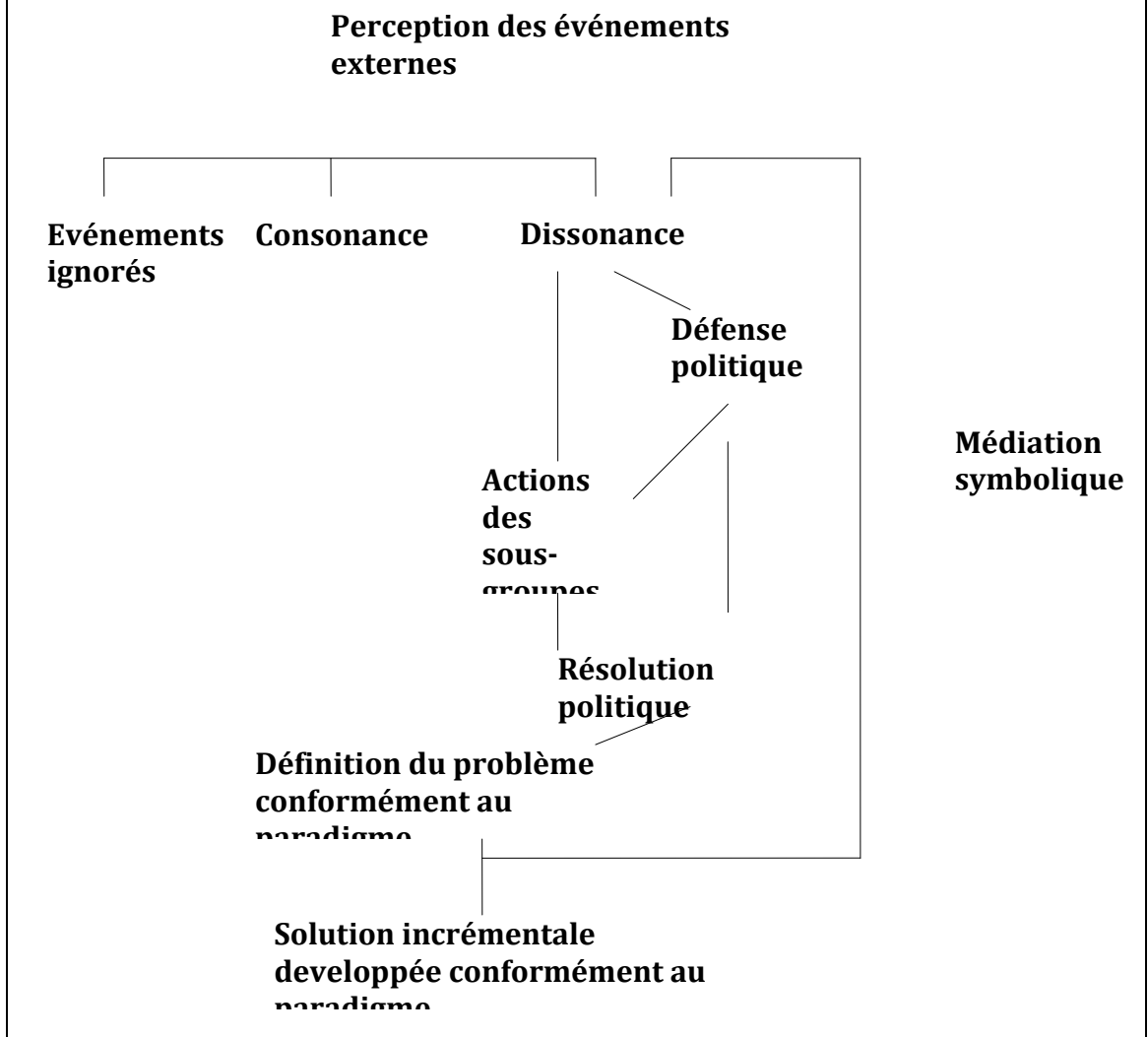
³²⁶ Voir Marion (1999)

L'absence d'antériorité et d'apprentissage organisationnel dans la rédaction du plan favorise une forme de rigidification cognitive des structures d'interprétations collectives. Faute d'un passé organisationnel, les réorientations et adaptations du plan initial s'effectuent, soit en fonction des réactions des autres firmes soit, faute de mieux, en raison de la plus ou moins grande cohérence des événements extérieurs avec ceux prévus dans le plan. La stratégie évolue de manière incrémentale, le plan devient la bible ou le document de référence et l'entrepreneur, le gardien du temple.

Dans les cas où le comportement des firmes concurrentes dicte les premiers aménagements de la planification initiale, la nouvelle firme, après une première entrée réussie sur le marché, cherche à calquer ses stratégies sur celles du secteur. Cette volonté de "conformisme stratégique" déjà observée chez Carter et al. (1994), s'explique par le souci de trouver une logique au comportement stratégique des concurrents et de se faire accepter par les acteurs. Le plan entérine l'existence sociale de la nouvelle entreprise et se fige dans les normes et routines du secteur.

Le plan d'affaires fonde l'évolution de la stratégie. Il fournit un système d'interprétations collectif des réactions de l'environnement. Si ces réactions sont cohérentes avec les choix stratégiques, on assiste à un renforcement des croyances. Dans le cas inverse, soit les réactions incohérentes ne peuvent être interprétées car trop contradictoires - leur validité est mise en doute - et elles sont évacuées avec des arguments du type "cela ne me concerne pas", soit ces réponses environnementales sont prises pour des remises en cause des choix stratégiques et l'entrepreneur, malgré l'inconfort psychologique, accepte de changer sa stratégie. Johnson propose une modélisation de l'évolution incrémentale de la stratégie, s'inspirant des théories de la dissonance cognitive.

Figure 17 : L'adaptation stratégique dans une perspective de consistance cognitive (Johnson 1988, p.87 et adaptation de Desreumaux 1993, p. 60)



“ Confrontés à des dissonances entre données d’environnement et paradigme, les décideurs dont la légitimité est d’une certaine façon remise en cause, peuvent employer des moyens symboliques et politiques pour réinterpréter les problèmes et développer des solutions conformément à la vision habituelle ” (Desreumaux 1993, p.59). Le plan d’affaires est pour les entrepreneurs un moyen symbolique fort, qui sert à conforter le système de croyances dominant, expliquant une forme de rigidification des structures cognitives d’analyse. **Cet outil cristallise les croyances quant au futur radieux, par le fait même qu’elles apparaissent “ posées ” dans un programme à tenir. Le danger d’une programmation prise au pied de la lettre est qu’elle engage l’entrepreneur à**

contrôler la mise en oeuvre de la stratégie dans le sens décidé a priori dans le plan d'affaires. Autrement dit, l'entrepreneur cherche à observer dans la réalité ce qui a été formalisé dans le plan, limitant ainsi ses critères de contrôle aux seuls présents dans le document formel. Ainsi le plan devient un carcan cognitif à préserver à tout prix. Certes, l'entrepreneur prend conscience du risque de se voir enfermer par les choix qu'il a formulés. Il préfère alors ne pas se laisser contraindre dans une vision de l'avenir, forcément étriquée et l'on comprend mieux les réticences instinctives de certains entrepreneurs envers toute planification, minimisant les atouts d'une planification bien comprise (stimuler la réflexion stratégique, négocier et entraîner l'adhésion et hiérarchiser les tâches) (Martinet 1997, p. 2263-2264).

Cas n°24 : Atout mairie ou le pilotage à vue au moyen d'un compte de résultat prévisionnel

Atout Mairie est une entreprise, hébergée en pépinière, qui conçoit des logiciels à destination des collectivités locales. En échange de la mise à disposition de matériels communs et la proposition d'un loyer modéré, les entreprises sont tenues de présenter des comptes de résultats prévisionnels par semestre. L'entrepreneur en charge de cette tâche s'exécute avec bonne foi, ce qui d'après le directeur de la pépinière est assez rare chez des dirigeants d'entreprise souvent peu enclins à divulguer leurs informations. Il s'acquitte de cette activité en surveillant les charges et en ayant une politique à court terme de démarchage agressif pour obtenir les ventes qui équilibreront la balance. En fait, l'entrepreneur semble vouloir se conformer à tout prix aux prévisions annoncées et se justifie auprès des autres actionnaires, qui remettent en cause son manque d'initiative quant à la proposition de nouveaux produits, en démontrant qu'il tient les engagements prévus.

Conclusion générale

Nous souhaitons résumer les principaux apports qui se dégagent au fil de l'exposé en synthétisant les incertitudes et les prolongements possibles.

Les apports du travail dans sa progression au cours des chapitres

A l'examen des deux débats introductifs sur les oppositions entre les dimensions individuelles et collectives et sur les écarts entre intentions et réalisations, nous constatons que, si la stratégie est en théorie un vecteur de transformation d'un projet individuel en actions collectives, il est en pratique nécessaire de tenir compte des manières de penser propres aux entrepreneurs, ces dernières agissant autant comme des freins que comme des moteurs au dépassement des débats précités. En fait, les structures cognitives individuelles des acteurs limitent la diffusion de leur projet tout en permettant dans le même temps d'entrer dans l'action. Cette dualité des processus mentaux qui, pour reprendre les termes de Giddens sont à la fois " contraignants et habilitants³²⁷ ", explique pour partie les difficultés en même temps que les possibilités générales de passage de l'individuel au collectif et de l'intention à la réalisation rencontrées avec force dans les organisations naissantes. Ainsi, en simplifiant quelque peu les apports des explorations théoriques et empiriques, nous pouvons replacer maintenant la problématique de l'application des normes de gestion dans le cadre des débats introductifs en estimant que :

" Les structures [cognitives] sont à la fois contraignantes et habilitantes " Giddens, p.226

GIDDENS, La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration, PUF, 1987, 1ère édition française de 1984

(1) l'existence de stratégies individuelles fortes nuit à l'instauration de normes d'actions collectives (la présence de dialogiques contradictoires entre les dimensions individuelles et collectives de la stratégie ne facilite pas le partage d'une vision commune de l'avenir qui guiderait l'action présente);

(2) la non application des normes collectives de gestion permet aussi le passage de l'intention à l'action et cela grâce (a) à l'activation de schémas mentaux déjà expérimentés procurant des raccourcis de raisonnement heureux (les heuristiques), facteurs d'entrée dans l'action, (b) à une certaine dose d'optimisme permettant l'engagement dans l'aventure entrepreneuriale et (c) à la volonté, pour enclencher la mise en acte, de sauvegarder l'équilibre cognitif personnel ressenti comme plus impérieuse que l'application des normes de gestion.

Les applications variables que les créateurs font des conseils de gestion seraient autant à mettre sur le compte de l'activation de schémas cognitifs individuels plus ou moins adaptés à l'action collective, que des conséquences non intentionnelles de l'action qui, une fois effectuée se mue en réalisations acceptées et acceptables - l'important pour le créateur d'entreprise étant bien souvent d'agir et d'entrer sur le marché pour signaler sa présence et d'enclencher des mécanismes d'apprentissage que seule la confrontation avec l'environnement rend possible.

Cette lecture rétrospective des débats introductifs ne doit pas nous faire oublier la progression de la démarche qui justifie la problématique. Ainsi le chapitre 1, délimitant l'entrepreneuriat aux seules entreprises nouvellement créées, nous a amené à contacter des nouvelles entreprises pour lesquelles les questions d'utilisation des techniques marketing semblaient trop limitées, nous obligeant à nous tourner du côté de la stratégie d'entreprise. Forte de cette ouverture aux questions stratégiques, nous envisageons dans le chapitre 2 de discuter de l'étendue et de la nature des options stratégiques à la disposition des E.N.C.. Or comme les réponses des travaux existants n'évitent pas l'opposition entre un déterminisme environnemental fort et un volontarisme appuyé des individus, nous avons cherché à dépasser ces oppositions stériles en adoptant l'étude des croyances des entrepreneurs et la manière dont elles se structurent (approche cognitive). En fait, cette perspective permettait de dépasser les

clivages déterminisme / volontarisme avec des schèmes mentaux réceptacles et résultats du milieu environnant mais aussi possédant la plasticité nécessaire pour évoluer dans un sens que l'on ne peut déterminer à l'avance.

Le dépassement de ces clivages tient à la nature des schémas cognitifs qui par un mécanisme d'assimilation comparable à l'assimilation biologique intègre les cognitions nouvelles en leur structure antérieure (Piaget et Inhelder 1980³²⁸, p.8). Dans cette conception, **l'environnement est examiné dans ces répercussions sur l'action collective et l'on s'intéresse à la manière dont les organisations transforment en leur propre substance les matière venues du dehors.** A ce mécanisme d'assimilation par lequel les données extérieures sont coordonnées et insérées dans le cycle propre de la nouvelle entité, s'ajoute un phénomène d'accommodation. L'objectif de ce travail mental est d'adapter l'entreprise au milieu tout en conservant sa cohérence interne, d'incorporer les éléments extérieurs sans perdre pour autant sa continuité, en simplifiant nous pouvons dire que des **connaissances nouvelles viennent modifier les schémas de pensée pour les ajuster aux nouvelles données.** Cette conception cognitive rompt donc avec les manières habituelles de penser en ne privilégiant ni la nature ni la culture mais bien l'interaction des deux et, permettant de dépasser les clivages déterminisme / volontarisme examinés dans la littérature, justifie "l'orientation cognitive" de la problématique.

De plus, ce que nous avons d'abord considéré comme un détour théorique s'est avéré aussi le fondement même de notre démarche de recherche exploratoire : la production de connaissances sur les entreprises nouvelles résultant de l'intégration itérative aux constructions du chercheur des analyses du terrain et des résultats des champs voisins (psychologie cognitive et recherches sur l'entrepreneur nord-américain).

Le suivi de 9 cas avec les interrogations sur les croyances fortes des acteurs mais aussi avec les observations des non-dits rendues possibles par une présence régulière sur les sites d'étude ont conduit à l'étude des interrelations entre les dimensions

³²⁸ PIAGET, J. et INHELDER, B., La psychologie de l'enfant, P.U.F., 9ème édition, 1980, 126p.

individuelles et collectives - les interrelations entre stratégies opérant comme variable intermédiaire entre les caractéristiques de la création et la plus ou moins grande application des normes de gestion. Pour les besoins de l'exposé, nous avons scindé les parties empiriques (chapitre 3) et théoriques (chapitre 4) qui étaient entremêlées dans le déroulement effectif de la recherche. Emaillant le cours de l'exposé, les illustrations attestent de cette alimentation croisée entre les cas et les lectures. Le dernier chapitre (chapitre 5) tente une synthèse critique qui présente le rôle des différentes variables de la création et l'influence des types dialogiques (complémentaires, concurrentes et antagonistes) sur les écarts entre pratiques de gestion effectives et normatives. Cette tentative, à la limite de la modélisation, souhaite compléter les descriptions que l'on peut faire des différences entre l'entrepreneur et le manager, en présentant des "pathologies" de raisonnement stratégique qui seraient plus fréquentes chez les décideurs se trouvant en situation de créer une entreprise. Dans le cadre d'une approche prescriptive de la gestion, il s'agit toutefois d'accepter que la non application des normes de gestion ne soit pas toujours condamnable car permettant bien souvent au nouvel intervenant de transformer des projets en réalité. Ce passage de l'intention aux actes semble ainsi avoir été mieux traité que celui de l'individuel au collectif constituant ainsi une première limite à cette recherche, lorsqu'elle est examinée une fois terminée.

Les incertitudes du travail concernant les choix conceptuels et méthodologiques

Les limites intrinsèques de ce travail étant déjà traitées dans le chapitre 5, nous souhaitons plutôt revenir sur les choix initiaux ayant donné la direction générale de la recherche.

1) Choix conceptuels et problématique : une définition étroite de l'entrepreneuriat pour une problématique large et une mobilisation conceptuelle relativement faible.

Force est de constater que nous avons restreint fortement notre champ d'étude de l'entrepreneuriat en limitant les situations étudiées à celles vécues au sein des nouvelles entreprises. Cette décision s'explique par l'insuffisante théorisation du fait entrepreneurial qui, par prudence, a conduit à restreindre notre objet d'étude tout en souhaitant nous inscrire dans les travaux de nos prédécesseurs (Bruyat pour la notion de dialogique et Verstraete pour l'attention aux aspects cognitifs³²⁹). Ainsi dans une visée de recherche cumulative nous préférons creuser un sillon étroit sur un terrain défriché par nos aînés et bénéficier des quelques conceptualisations présentes dans ce jeune domaine en estimant qu'il était prématuré d'attaquer les fragiles fondations des rares théorisations sur l'entrepreneur français.

A l'étroitesse du champ des nouvelles entreprises répond la problématique large de l'application des normes de gestion. Cette dernière pourrait en effet concerner l'ensemble des décideurs travaillant avec des horizons de réalisations courts et dont les manières de penser individuelles peuvent avoir une influence directe sur l'action collective. Notre idée première était d'obtenir suffisamment de matière pour traiter d'un problème important même s'il est étudié sur des cas précis. Cependant le choix d'une problématique générale aurait dû nous obliger à mobiliser un matériel conceptuel lui aussi fourni si nous n'avions pas relativement vite décidé de nous limiter aux seules conceptions cognitives de la décision. En fait, les bienfaits d'une lecture cognitive dépassant les clivages déterminisme /volontarisme sont limités par le recours à un outillage conceptuel limité ayant souffert, par exemple, de l'absence des notions d'apprentissage organisationnel, de prise de décision en groupes restreints et de l'ensemble des concepts sociologiques éclairant les écarts entre les théories en usage des acteurs et les théories des sciences sociales. Bien sûr, le risque était de tomber dans des juxtapositions de concepts sans liens apparents mais au total ne sommes nous pas restée trop respectueuse d'un paradigme rationnel qui, sans toujours le définir, nous faisait accepter sans plus de discussions l'ensemble de la littérature sur les conseils en gestion?

³²⁹ La recherche de Marion (1999), trop récente n'a pu être exploitée comme nous l'aurions souhaité

2) Une démarche de recherche risquée qui engage l'ensemble du travail dans une orientation constructiviste de production de connaissances

En définissant la problématique en cours de recherche, en estimant qu'entre l'induction et la déduction le raisonnement analogique a sa place, en scindant l'exploration empirique et théorique tout en prêchant la richesse d'une démarche itérative et en émaillant l'exposé de cas (avec le danger d'une induction amplifiante) nous prenions des risques quant au statut épistémologique de la recherche. En fait, toutes ces caractéristiques prises séparément seraient encore plus discutables si elles ne s'inséraient pas dans un projet de recherche constructiviste qui engage l'ensemble du travail. Ainsi, la problématique s'est construite au fil de l'étude grâce aux interactions avec le terrain et en regard de la littérature consultée. Un mode analogique de production des connaissances propose de transférer et d'importer les enseignements des champs voisins dans un cadre particulier, construit pour la circonstance et les savoirs importés quittent leur fonction d'origine afin de servir le projet de recherche. De même, la séparation pour les besoins de l'exposé entre les parties théoriques et empiriques traduit les constructions que le chercheur élabore à partir des allers et retours entre le terrain et la littérature. Enfin, les cas apparaissent à des moments précis qui correspondent à la rencontre entre une explication théorique et une observation effectuée et s'intègrent dans le déroulement de la recherche.

Il s'agit de comprendre que l'ensemble de ces choix sont cohérents entre eux car appartenant à un même projet constructiviste de production de connaissances. Ce projet comporte des moments de "déconstruction" c'est-à-dire d'écarts avec ce qui nous semble donné par le terrain et la littérature et des moments de construction où l'on s'attache à comprendre le travail de mise en scène du réel effectué par les acteurs, les auteurs des recherches précédentes et nous-mêmes. A ce titre, il nous semblait essentiel d'exprimer les bribes d'histoire et les moments d'observation qui ont pris sens lors de l'exploration théorique afin de rendre explicite les constructions particulières du chercheur. Les cas présentés ont donc aussi ce rôle : ils traduisent les interprétations empiriques qui nous ont permis d'importer les connaissances du champ de la psychologie et les résultats des recherches sur l'entrepreneur nord-américain.

Les perspectives et prolongements éventuels de cette recherche

Certes l'utilité de cette façon de faire se jugera au potentiel d'adéquation de la problématique aux préoccupations des acteurs et au pouvoir de compréhension que les propositions théoriques peuvent susciter chez les praticiens, mais il s'agit surtout pour nous d'envisager ce travail théorique comme un premier pas vers des recherches futures qui, délaissant le stade exploratoire, chercheront dans les voies du test, des formes de confirmation aux propositions précédentes. A ce titre, un des objectifs étant d'examiner la présence de dialogiques équilibrées comme effet modérateur atténuant les conséquences des facteurs cognitifs sur les écarts de raisonnement stratégiques, nous pourrions envisager la constitution de trois échantillons distincts d'entrepreneurs semblant vivre des dialogiques complémentaires concurrentes et antagonistes entre les dimensions individuelles et collectives de la stratégie, appréhendées grâce aux indicateurs proposés. Les possibilités d'écarts entre un raisonnement normatif et un raisonnement effectif se mesureraient à l'aide des réactions des entrepreneurs à différents scénarios et cas d'entreprise dont on aurait pris soin de codifier les réponses que l'on attend de l'application d'un modèle rationnel idéal. Il s'agirait de tester un à un l'effet ou non des différents facteurs cognitifs en fonction des dialogiques existantes.

Une autre voie consisterait en la proposition d'outils et de techniques d'assistance afin de minimiser les effets des facteurs cognitifs associés à la discontinuité de la nouvelle entreprise, l'objectif étant de faire prendre conscience aux différents formateurs, accompagnateurs et conseils de l'existence des biais et heuristiques, cadrage positif et simplificateur et de la recherche fondamentale d'équilibre cognitif. Enfin en acceptant que chacun de nous est aussi soumis aux effets de ces facteurs cognitifs, nous pourrions développer un certain nombre de conseil aux conseils qui, s'ils le souhaitent peuvent se reporter aux passages de la thèse ayant fait naître ce type de recommandation. Ainsi pour illustrer les possibles applications managériales de recherches futures nous pouvons, à l'instar de certaines revues à destination de professionnels, détacher 5 conseils aux conseils. Le procédé appelle la réaction du lecteur car il comprend une part importante de simplification et d'emphase qui ne doit

pas faire oublier que ces prescriptions sont issues d'observations et d'application de connaissances existantes.

Encadré 33 : cinq “ conseils aux conseils ”

1 - Attention de ne pas juger un projet à la seule lumière des exemples que l'on possède en mémoire (voir cas n°13 : Les conseils enthousiastes d'un consultant victime de l'heuristique de disponibilité).

2 - Le consensus des différentes parties prenantes sur une prévision n'est pas un indicateur de sa validité et l'on n'avalise pas un projet d'entreprise sous le prétexte que les confrères l'ont fait (voir chap4, sect1, §2 : le biais d'insider).

3 - Méfions nous³³⁰ des prévisions optimistes qui sont souvent générées et entretenues par l'environnement car elles satisfont les personnes qui ont misé sur le projet ou qui sont simplement impliquées dans l'aventure entrepreneuriale (Encadré 32 : Les habits neufs de l'entrepreneur).

4 - Un cas de création d'entreprise est toujours unique mais rien ne vous empêche d'aller chercher des comparaisons ailleurs (chap4, sect1, §2 : le biais d'insider)

5 - Il faut se garder de la tendance naturelle des conseils et autres observateurs à surestimer, dans le succès du projet, les facteurs liés à la personne de l'entrepreneur (chap4, sect1, §3, B : Biais acteur - observateur)

Au final, ce travail et ceux à venir contribueront peut-être à restaurer le rôle prépondérant de l'entrepreneur dans la création d'une entreprise, qu'un psychologisme réducteur a rendu peu crédible au profit d'un sociologisme aux aspects structurels hégémoniques. Il s'agit de concevoir l'entreprise en création comme constituée des acteurs qui l'animent, que leurs interventions aient lieu à l'intérieur de la firme ou dans son environnement, construisant la réalité d'une nouvelle entreprise par le regard qu'on lui porte et par les attentes qu'elle semble satisfaire.

ANNEXE 1 : Analyse thématique et cartographie cognitive, des techniques complémentaires d'analyse de discours et leur mise en oeuvre dans la recherche

³³⁰ Nous nous incluons dans ces conseils, car confrontée à des cas de création d'entreprises, il est arrivé que nous nous impliquions dans le travail effectué par l'entrepreneur, délaissant le point de vue de l'observateur pour celui de l'acteur.

Sur le terrain notre objectif était de traquer dans l'interrogation et l'observation la plus ou moins bonne cohabitation des dimensions individuelles et collectives de la stratégie, appréhendée par l'image que l'entrepreneur se fait de son futur. La première question de recherche portait de manière statique sur les interrelations entre les dimensions individuelles et collectives de la stratégie vécues dans les neuf cas étudiés. La deuxième abordait la question du passage, s'il avait lieu, d'une stratégie d'individu à une stratégie d'entreprise. Les techniques d'analyse d'entretien ont varié en fonction des questions : l'analyse thématique privilégie la détection des répétitions dans le discours afin d'isoler les noyaux de sens les plus structurants; la cartographie cognitive cherche pour sa part, dans la retranscription de la vision indiosyncrasique d'une personne, la cohérence et le sens général d'un discours résumé par les concepts clés et les liens entre ces concepts. En fait, la cartographie cognitive analyse la structure du discours et l'analyse thématique son contenu, ce qui les rend complémentaires.

Pourtant cette répartition des tâches n'était pas donnée à l'origine. En effet, dans un premier temps de la recherche, nous avons souhaité appliquer uniquement la cartographie cognitive. Or, à la suite des premiers entretiens avec les entrepreneurs nous notions dans notre journal de terrain le 24 janvier 1996, que la grille d'analyse systématique préconisée par Cossette pour construire une carte s'avérait présenter moins de détails que l'analyse que nous faisons de nos notes prises pendant l'entretien et de l'écoute des bandes enregistrées. Toutefois les cartes bâties grâce à cette grille, permettaient de comprendre assez aisément les raisonnements principaux des entrepreneurs quant à leur avenir et semblait fournir un point de départ à une analyse longitudinale. Par exemple, nous capturons dans la grille que Monsieur Marron d'Atout Mairie, hésitait entre embaucher un nouveau commercial et risquer d'augmenter ses charges fixes avec un salaire, ce qui pouvait le fragiliser comme de nombreuses entreprises d'informatique. Il s'agissait d'un raisonnement que l'analyse thématique ne mettait pas en valeur. Ainsi, la carte cognitive nous paraissait plus adaptée à la compréhension relativement générale de la manière dont se structurent les croyances fortes des entrepreneurs alors que l'analyse thématique, plus détaillée, présente les composantes des visions des entrepreneurs. De plus, la carte possédant un pouvoir de

réflexivité non négligeable, c'est-à-dire la capacité à analyser ce que l'on fait en le faisant, elle semblait favoriser le dialogue dans le temps alors que l'analyse thématique à tendance à conserver et à ancrer les croyances fortes dans celles déjà présentées précédemment.

Très concrètement l'analyse thématique s'est effectuée à la lecture des notes prises lors des entretiens et à l'écoute des cassettes enregistrées. Nous retranscrivions sous forme de liste les unités de sens collectées dans les deux supports en effectuant des regroupements pour obtenir une liste d'une trentaine d'items (voir ci-après un exemple), leur importance dans le discours de l'entrepreneur nous permettant de hiérarchiser les thèmes. Pour les cartes, les grilles d'analyse systématique permettaient de déterminer les concepts clés et les relations d'antécédent et de conséquence entre ces concepts. Néanmoins il s'agit d'accepter que le mode de construction de la carte fasse appel aux représentations et à la subjectivité du chercheur qui résume les raisonnements de l'entrepreneur grâce à sa connaissance globale du cas. Ainsi, nous n'avons pas souhaité faire appel aux différents logiciels de présentation des cartes cognitives comme CMAP++ ou COPE car cette opération nous semblait quelque peu trompeuse avec sa volonté d'objectivation et de transformation en données quantitatives, des représentations qualitatives construites par le chercheur. Nous revendiquons le caractère construit des représentations que le chercheur se fait des représentations du sujet et un traitement informatique ne ferait que distancier des constructions qui sont par nature fortement contextualisées. Néanmoins, nous avons souhaité valider les premières cartes auprès des entrepreneurs en demandant à l'acteur s'il maintenait ou pas l'influence de tel concept sur un autre. Ainsi, Madame Jaune de Salon de Jardin a modifié les termes de deux concepts et une relation qui, selon elle, était abusive entre le fait de convaincre les exposants bordelais et la duplication du salon à Bayonne, la plus grande partie des exposants étant différente pour les salons bordelais et bayonnais. Monsieur Marron, pour sa part, a utilisé la carte pour réagir et démarrer un nouvel entretien.

Ci-joint la liste des thèmes les plus importants dans le discours de Monsieur Marron (mars 1996)

1. Augmenter les charges
2. Avoir une politique commerciale active
3. Avoir une politique de bakchich
4. Contacter la personne ayant les besoins informatiques
5. Contacter la personne influente
6. Distribuer des logiciels de marque
7. Emporter les budgets informatiques des collectivités locales en mars 1996
8. Engager un commercial
9. Etre crédible dans la profession
10. Etre reconnu par la profession
11. Former le personnel
12. Mettre l'accent sur la commercialisation d'un logiciel de gestion des services techniques MUST
13. Obtenir des contrats de maintenance
14. Pratiquer des prix élevés
15. Proposer les produits adaptés aux nouvelles règles comptables et sous windows
16. Risquer le départ de salariés
17. Risquer un échec fréquent dans l'informatique
18. Satisfaire le personnel
19. Se différencier des concurrents
20. Se tenir au courant des évolutions techniques
21. Spécialiser le personnel par logiciel
22. Subir une période de chômage
23. Vendre des logiciels
24. Vivre le plus longtemps possible

ANNEXE 2 : D'une carte à l'autre ou la proposition d'une technique de construction de carte cognitive lors d'une étude longitudinale

La réflexivité importante des cartes cognitives, la capacité que les acteurs ont à s'appropriier ce matériel, son potentiel émancipatoire et la condensation des structures argumentatives que cet outil permet ont constitué les raisons du choix de cette méthode pour analyser dans le temps les évolutions des représentations que les entrepreneurs se font de leur avenir et l'éventuel passage d'une stratégie d'entrepreneur à une stratégie d'entreprise. Toutefois nous nous sommes très vite confrontée à un phénomène d'habituation des entrepreneurs au matériel d'enquête qui, par " économie mentale ", avaient tendance à répéter ce qu'ils nous avaient dit lors des précédents entretiens. Pour déjouer ce biais méthodologique, nous nous proposons de faire varier le matériel d'enquête. Ainsi, partant de la trentaine de thèmes dégagés lors de l'analyse thématique nous demandions à l'entrepreneur de choisir 10 concepts, qui une fois inscrits sur des cartons étaient manipulés pour construire une nouvelle carte cognitive.

Liste de 10 propositions choisies par Monsieur Marron comme étant les 10 termes lui semblant les plus importants pour l'avenir parmi les 24 proposés

- A - Emporter (ne pas emporter) les budgets informatiques des collectivités locales en mars 1996
- B - Etre crédible (ne pas être crédible) dans la clientèle
- C - Former (ne pas former) le personnel
- D - Mettre l'accent (ne pas mettre l'accent) sur la commercialisation d'un logiciel de gestion des services techniques MUST
- E - Risquer (ne pas risquer) le départ de salariés
- F - Risquer (ne pas risquer) un échec fréquent dans l'informatique
- G - Se différencier (ne pas se différencier) des concurrents

H - Se tenir au courant (ne pas se tenir au courant) des évolutions techniques

I - Vendre (ne pas vendre) des logiciels

J - Vivre (ne pas vivre) le plus longtemps possible

Chaque relation était codée en influence importante (3), moyenne (2), faible (1) ou nulle (0), avec l'idée de n'étudier que les relations fortes (3) car ce type de matériel semblait forcer les influences entre concepts, par le fait même d'imposer l'examen exhaustif de tous les liens possibles et nous voulions éviter toute quantification abusive. Il reste qu'il s'agit d'un support très efficace de discussion qui oblige l'individu à justifier ses choix et à s'interroger sur des croyances qu'il prenait pour acquises. Nous appliquons ici le premier temps de notre programme de recherche constructiviste en cherchant à "déconstruire" c'est-à-dire à faire sortir l'entrepreneur de son discours habituel pour mieux comprendre les raisons qu'il a de construire un tel discours.

Matrice d'influence Monsieur Marron juin 1996

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A		+3	0	+2	-2	-2	0	+1	+3	+3
B	+3		0	0	0	-3	+1	0	+3	+2
C	+1	+1		0	0	+2	+1	0	0	0
D	+3	+1	0		-3	0	+2	0	+3	+1
E	-2	-1	0	+2		+2	0	0	-1	0
F	-3	-3	0	-2	+3		0	0	-3	-3
G	+3	+1	+1	+3	0	-2		0	+3	0
H	+1	+1	0	0	+1	-2	0		0	+1
I	0	+3	0	+3	-3	-3	0	0		+3
J	0	+2	0	0	0	-2	0	0	0	

ANNEXE 3: Comparaison de la vision stratégique de créateurs d'entreprise et de dirigeants de P.M.E.

Nous avons souhaité comparer les cartes cognitives obtenues à celles de Cossette. Rappelons que nous avons suivi pas à pas la démarche de cet auteur. Les individus étudiés diffèrent puisque Cossette se penche sur les visions stratégiques de trois propriétaires dirigeants qui dirigent des entreprises existantes depuis des années. Le nombre de liens entre concepts de notre recherche n'est pas éloigné de ceux construits par Cossette. Mais surtout ce travail effectué en 1996, soit au début de notre travail de terrain, montre l'existence d'intentions et de stratégies personnelles du créateur qui sont absentes chez les dirigeants de P.M.E. avec pourtant des consignes d'entretien similaires puisque celles de Cossette portait sur l'image que le dirigeant se faisait de son futur et sur la vision stratégique d'avenir de son entreprise. L'existence de dimensions personnelles dans la stratégie des créateurs d'entreprise étudiés à la différence des dirigeants suivis par Cossette fut une première source d'étonnement qui guida notre travail.

Créateurs d'entreprise de moins d'un an
plusieurs années

Dirigeant d'entreprises créées depuis

MARRON 1996 ³³¹ (1 an d'existence de la société) Fabrication de logiciel	JAUNE 1996 (6 mois) Organisation de salons	TREMBLAY 1994 ³³² (20 ans d'existence de la société) Fabricant de meubles	LAPOINTE 1996 (45 ans d'existence de la société) Fabrication de kiosques d'exposition	BLOUIN 1994 Plusieurs années Fabrication de jeans
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------

³³¹Nous avons suivi Monsieur Marron et Madame Jaune de janvier à juillet 1996

³³²Tremblay, Lapointe et Blouin ont été étudiés par Cossette en 1994a, 1994b et 1996 année de la publication des recherches. Tous ces noms sont inventés pour respecter une certaine confidentialité

Emporter les budgets informatiques des collectivités (7) ³³³	Réussir le premier salon (10)	Formation ressources humaines(11)	Développement de clientèle (8)	Volume des ventes (11)
Vivre le plus longtemps possible (5)	Satisfaire une ambition personnelle (7)	Ventes (10)	Implication du personnel (7)	Gestion informatisée de la production (9)
Se différencier des concurrents (4)	La manière de se présenter est très importante (5)	Compétences des cadres aux plans humain et technique (9)	Qualité des produits (7)	Gestion de l'ordonnancement des lots(7)
Avoir une politique commerciale active (4)	Faire évoluer ma première entreprise (3)	Responsabilité des employés (9)	Service à la clientèle (6)	Prix de revient (6)
Mettre l'accent sur un logiciel (3)	Convaincre les partenaires (3)	Achat de franchises (8)	Niveau des ventes (6)	Renement des employés (6)

ANNEXE 4: Extrait d'entretien

Cet extrait d'entretien a été choisi pour la cohabitation, dans le discours de l'entrepreneur, de problèmes du moment et de visions d'avenir (voir particulièrement le passage en gras après le repère 5). L'entrepreneur semble souffrir d'une " presbytie stratégique " qui lui permet d'envisager relativement clairement le long terme (stratégie de duplication de la formule, volonté de maintenir la même date et les mêmes lieux d'exposition, souhait de se séparer à terme de sa première entreprise) tout en exprimant de nombreux doutes et d'importantes difficultés à gérer le présent (trouver 150 exposants, obtenir un lieu d'exposition pour la première année, gérer au quotidien sa première entreprise).

Cet entretien se situe après deux mois de rencontre hebdomadaire, le ton est familier traduisant une forme de confiance entre les interlocuteurs. Il aborde la partie projective du guide d'entretien sur l'image et les représentations que l'entrepreneur se fait de l'avenir. Madame Jaune apprécie ces entretiens car ils lui permettent de réfléchir en parlant et d'observer ses réactions aux questions d'un tiers. Nous avons quelquefois

³³³Nombre de liens directs unissant chaque variable aux autres variables de la carte cognitive

eu l'impression qu'elle testait ses idées, découvrant au fil du dialogue la plus ou moins grande cohérence de sa stratégie. Il s'agit ici de l'aspect réflexif du discours des individus dans l'action qui se révèle par le fait même d'être formulé (voir particulièrement après le repère 7). Nous avons souhaité conserver le matériel brut en raison des hésitations et lapsus que l'on trouve dans le discours et qui ont été pour nous des facteurs additionnels de compréhension.

Entretien avec Madame Jaune n°2 février 1996	Commentaires
<p>1 <i>alors là maintenant c'est un peu un travail d'imagination que je vous demande comment voyez-vous quelle est l'image, le portrait que vous vous faites de votre entreprise et de vous-même dans le futur?</i> Dans le futur et bien à ce jour dans le futur je vois le futur court c'est-à-dire euh ! vous parlez de Scène de jardin ou de Référence <i>De Scène de Jardin</i> Oui alors de Scène de Jardin je vois plus en longueur c'est-à-dire que je souhaiterais en faire ma seule et unique entreprise euh ! oui pour en avoir personnellement un boulot peut-être plus pépère que je n'ai actuellement qui me prend la tête et qui commence à me poser des problèmes qui finirait 2 par me poser des problèmes familiaux et personnels quoi hein ! donc Scène de Jardin il faut que ça devienne ma seule et unique entreprise d'ici trois ans maxi voilà en ayant notre salon régional tous les deux ans et un salon en Aquitaine c'est-à-dire à Bayonne ou à Biarritz peu importe aussi une fois tous les deux ans <i>Et plus concrètement comment voyez vous la structure?</i> La structure deux personnes pas plus et embaucher une commerciale au moment voulu une personne supplémentaire en temps voulu pour commercialiser vers les 150 exposants et d'autre part avoir toujours une association de personnes compétentes autour de nous toujours notre attachée de presse ça me semble très important et avoir toujours les syndicats des horticulteurs et des pépinières euh ! Au près de nous pour pouvoir réaliser ce salon si on les a une fois on pourra les avoir une fois 3 deux fois trois fois euh ! si on fait du boulot professionnel avec eux mais une petite équipe de deux ça suffit amplement pour organiser ça à temps partiel ça suffit voilà <i>D'accord parlez-moi de ce futur de vous-même et de votre entreprise ?</i> Le futur pour le moment je ne vois pas de futur ça va être clair je suis d'un tempérament très pessimiste depuis quinze jours et donc le futur je fais au jour le jour actuellement et je dois pas être la seule en tant que responsable d'entreprise à vivre au jour le jour actuellement donc voilà je n'en dirais pas plus parce que je n'ai rien d'autre à dire à ce niveau là c'est malheureux Oui qu'est-ce que vous voulez que je vous</p>	<p>Partie du guide d'entretien qui porte sur les aspects projectifs de la vision stratégique</p> <p>Utilisation des réseaux</p>

³³⁴ Il s'agit ici du seul entrepreneur qui ne souhaitait pas la confidentialité de ces entretiens, considérant que le principal est que l'on parle d'elle peu importe à qui et peu importe comment.

dise d'autre sur le futur euh !

Ce que vous aimeriez faire

4 Pour Scène de Jardin à part pérenniser ce salon déjà il faut en faire un premier ça me semble déjà très dur d'avoir le premier euh ! Je ne vois pas c'est une perpétuelle bataille de toute façon et je pense qu'il faudra batailler même des années après ce sera peut-être un peu moins dur au niveau de la bataille mais **ce que je peux vous apporter de plus là j'avoue que j'en sais rien par rapport au concept et bien il faudra chaque fois étudier peut-être non pas un concept différent mais améliorer ce concept** c'est-à-dire cette année on part sur une dizaine de jardins qui vont donner une image forte au salon une dynamique au salon qui va faire venir **20 000 exposants euh ! 20 000 visiteurs** euh ! bon cette année on part sur aucun thème particulier mais l'année d'après on pourra très bien partir sur un thème guadeloupéen ou un thème japonais ou tout ce que vous voulez

5 ça peut être sympa on peut faire évoluer cette image dynamique de ces dix jardins par la venue d'un grand professionnel au niveau de la pépinière un grand architecte euh ! qui arrivera des Etats Unis et qui fera une force plus importante pour notre salon en l'image de salon voilà un peu ce que je vois mais **c'est difficile de parler de l'avenir quand on est dans un cap actuellement où on s'emmerde tous les jours à savoir où est-ce qu'on va faire notre salon ça fait six mois** que ça dure donc je saurais peut-être mieux en parler le jour où on va me dire Mme Saubot³³⁴ ce salon et bien il aura lieu déjà pour la première année à tel endroit j'aurais plus le punch à en parler *mais est-ce qu'il pourra toujours avoir lieu au même endroit ou* oui ce qu'il faut c'est pérenniser l'endroit non seulement pérenniser la date enfin la date le mois c'est-à-dire que si on le fait au mois d'avril il faudra

6 qu'au mois d'avril dans deux ans on le refasse parce que les gens on crée des habitudes auprès du grand public donc en terme de marketing je pense qu'il est important de pérenniser un lieu et de pérenniser une date il ne faut pas trop déstabiliser le client on peut se permettre de déstabiliser des exposants en leur disant et bien ça pourra aller à tel endroit ou tel autre mais déstabiliser une clientèle ça c'est beaucoup moins facile donc on s'essayera c'est pour ça que le choix de ce premier lieu il est capital il est capital voilà **est-ce qu'il y a la réponse escomptée ou pas**, pas trop pas grand-chose bon et puis il faut voir aussi que quand on a qu'une activité qui est un salon euh ! on peut pas faire grand chose d'autre euh ! s'il y a une chose dont on peut parler c'est toujours pour mieux faire connaître le salon et pour donner une image marketing un peu plus forte ce

7 qu'on pourra être amené à faire c'est à faire de la radio c'est-à-dire avoir des émissions radio **ça me vient à l'idée là maintenant** des émissions radio qui parleront du jardin d'accord ça c'est un plus au salon dans les années à venir ça permettra de développer ce qui pourra être fait également c'est d'avoir une possibilité de rentrer dans un syndicat horticole ou pépinière ou autre chose qui pourra nous faire avancer aussi peut-être de rentrer dans le milieu de la politique qui

Réponse à une question non posée

Lapsus : convaincre les exposants est plus essentiel

Fonction d'acte du langage : l'entrepreneur veut satisfaire son

interlocuteur

Reflexivité du discours

nous fera avancer aussi hein ! mais tout ça c'est au jour le jour qu'on le voit c'est petit à petit ça c'est une possibilité mais aujourd'hui j'en sais rien **c'est une évolution qui pourra se faire d'années en années** et puis le secteur du jardin il va se développer dans un certain comment dit-on vers une certaine voie **donc on pourra peut-être se brancher sur cette voie là** mais pour le moment on n'en sais pas plus on n'en sais pas plus peut-être que dans quelques années vous me verrez avec un magasin de fleurs et puis je serais fleuriste et à côté de ça et **8**

bien je mènerai cette opération de salon pourquoi pas aussi si une porte s'ouvre moi demain matin ou après-demain une personne me dit vos compétences m'intéresse comme on m'a dit il y a quelques temps la dans le monde de l'horticulture vous êtes une passionnée euh! ce serait bien d'avoir quelqu'un comme vous pour monter certains évènements à Bordeaux dans le milieu de l'horticulture et de la pépinière si demain j'ai une opportunité si je peux je le ferai avec grand plaisir ça me permettra de changer de bouger et peut-être d'améliorer mes compétences pour pouvoir créer ce premier salon ou le deuxième si j'en suis au deuxième on va me poser ce truc là

Et Référence alors

9 Référence ce que je souhaite c'est que Référence puisse continuer à progresser et que donc d'ici trois ans quatre ans maxi ce soit une entreprise qui soit vendue dont je ne m'occuperai plus ça c'est mon objectif

Mais c'est une entreprise individuelle

C'est une entreprise individuelle elle va passer en S.A.R.L un de ces quatre on est en voie petit à petit elle va passer en SARL on va déménager et petit à petit comme elle grossit sa clientèle comme les filles que j'ai employées depuis deux trois et quatre ans connaissent deviennent de plus en plus bonnes dans leur profession elles vont pouvoir continuer toute seule leur chemin bien que je continue à les diriger mais elles deviennent de plus en plus forte dans leur domaine dans leurs compétences ce qui leur permet de **10** pouvoir un peu tenir l'entreprise entre guillemets toute seule je dis bien entre guillemets euh ce qui me permettra d'avoir une équipe solide sur laquelle je pourrai m'appuyer pour la vente de cette société j'en tirerais pas des sommes astronomiques mais bon je m'en libèrerai oui certainement c'est un de mes objectifs ça fait un moment que ça me trotte dans la tête je pense que je le ferai

Et Scène de Jardin par rapport à ça c'est un moyen

Et Scène de Jardin ça peut être un moyen oui Scène de Jardin comme ça je fais autre chose au bout de douze ans j'avoue en avoir un peu ras le bol j'ai eu un gros ras le bol il y a quatre ans et j'ai dis ou j'arrête ou je continue j'ai continué en du monde et en formant une équipe de travail donc ok là j'en ai un peu ras le bol parce que parce que Scène de Jardin ne va pas comme

11 je voudrais que ça aille mais mon objectif

Quel est le lien?

Le lien oui parce que Scène de Jardin me bouffe de l'argent sur Référence par exemple c'est un détail mais c'est un détail qui est

Vision d'avenir

Opportunisme

entrepreneuria

l

Il s'agit de sa première

entreprise

Problème de cohabitation

entre les deux entreprises

Trois ans après

le salon se tient toujours et

l'entrepreneur

a réuni ses

deux structures

important c'est détail qui est important et donc j'en vois pas le bout donc financièrement ça pose des difficultés il faut faire gaffe il faut faire très attention donc je veux conforter Référence et puis faire autre chose après je crois que les américains changent de métier tous les cinq ans et bien je crois que les français il faudrait qu'il s'y mettent un peu aussi voilà moi j'ai fait mon expérience professionnelle j'ai donné bon douze ans je pourrai en donner encore plus je vais en donner encore pendant trois quatre ans et après c'est finit quoi j'arrête enfin je pense je l'espère ça fait un moment que je me mets ça dans la tête j'espère que j'arrête là et que je continuerais par contre mon salon en faisant autre chose dans un autre milieu pour moi c'est une porte ouverte c'est une voie de nouvelles aventures en fait ce salon et cette organisation de marché de grand marché aquitain je préfère parler de marché que de salon parce que c'est un marché donc je pense que ça peut **12** m'ouvrir des portes nouvelles donc voilà c'est long mais on y arrivera ensuite qu'est-ce-que je peux dire d'autre euh je sais pas ce qu'il faut voir c'est que actuellement je pense que je suis pas la seule chef d'entreprise à voir au jour le jour hein on est dans une période relativement difficile euh ou le marché à Bordeaux est rétréci conditionné donc voilà

en une seule (8
employés au
total)

BIBLIOGRAPHIE:

(arrétée en mai 1999)

- A.P.C.E. La création d'entreprise en Aquitaine, Fiche décideurs région Aquitaine, Observatoire de l'APCE., mai 1997, 18p.
- A.P.C.E., Principales données chiffrées relatives à la création d'entreprise par région: définition, commentaires et sources, Fiches décideur APCE, mai 1997, 16p.
- A.P.C.E., Le profil des nouveaux chefs d'entreprise, Fiche décideur, APCE, août 1998, 3p.
- A.P.C.E., Taux les plus faibles de survie à 7 ans des chefs d'entreprise par activités fines (créations et reprises cumulées) Observatoire de l'APCE, 08-10-97, 4p.
- A.P.C.E., Les taux de pérennité des entreprises. Quels sont-ils? Comment les utiliser? Observatoire de l'APCE., 16-10-97, 10p
- A.P.C.E., La création d'entreprise: les barrière à l'entrée, Observatoire de l'APCE., 14-10-97, 5p
- A.P.C.E., Le renouvellement des activités en 1996 par l'effet de la création / reprise, Observatoire de l'APCE., 17-09-1997, 8p.
- A.P.C.E., Le profil de ceux qui ont l'intention de créer, Note d'analyse NA 053, observatoire APCE, 5 mai 1998, 9p.
- A.P.C.E., Les appuis reçus ou sollicités par le créateur d'une nouvelle entreprise: appui fournisseur / client, externalisation... Fiche décideur, APCE, mise à jour août 1998, 3p.
- A.P.C.E., Les causes des cessations des nouvelles entreprises, Fiche décideur APCE, observatoire, mise à jour octobre 1998, 3p.
- ABELL, D., Strategic windows, Journal of marketing., july 1978, p.21-26
- ABRIC, J.C., et TAFANI, E., Nature et fonctionnement du noyau central d'une représentation sociale: la représentation de l'entreprise, Les cahiers internationaux de psychologie sociale, n°28, p.22- 31
- ALDRICH, H.E., Using an ecological perspective to study organizational founding rates, Entrepreneurship theory and practice, vol. 14, n 3, 1990, p.7-24
- ALDRICH, H.E. et FIOL, C.M., Fools rush in? the institutional context of industry creation, Academy of management review, vol. 19, n°4, 1994, p.645-670
- ALLARD - POESI, F., Des schémas cognitifs individuels à un schéma collectif: vers une perspective socio -cognitive, in Perspectives en management stratégique, 1995/ 1996 Economica 1996, p.117-151
- ALLARD - POESI, F., Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreint, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris IX Dauphine, 1997, 473p.

ALLARD - POESI, F., Fondements épistémologiques des notions de représentations collectives en sciences de gestion, Colloque constructivisme(s) et sciences de gestion, IAE de Lille, 23 octobre 1997

AMBOISE, G. (d') et BAKANIBONA, A., La planification dans les P.M.E.: une synthèse des résultats empiriques, Revue internationale PME, vol.3, 1990, p.147-167

AMBOISE (d'), G. et NKONGOLO-BAKENDA, J.M., La vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME: un essai d'identification et de mesure empirique, Direction de la recherche, document de travail 93-101, Université de Laval, Québec, 1993, 26 p.

ANDLER, D. (sous la direction de), Introduction aux sciences cognitives, Folio essais 1992, 509 p.

ANDLER, D. Les sciences cognitives, Encyclopedia Universalis, 1995 19p.

ANSOFF, I, Stratégie du développement de l'entreprise, Les éditions organisation, 1989, édition française de Corporate strategy 1965

ARGYRIS, C. et SCHON, D. Organizational learning: a theory of action perspectives, Adison Wesley 1978

ASTLEY, W. G et VAN de VEN, A.H., Central perspectives and debates in organization theory, Administrative sciences quaterly, 28, 1983, p.245-273

ATAMER, T et CALORI, R. Diagnostic et décisions stratégiques, Dunod 1993, 716p.

AUDET, M. Plasticité, instrumentalité et réflexivité, in Cossette (sous la direction de), Cartes cognitives et organisations, Les presses de l'université de Laval, Edition Eska 1994b, p.187-198

AUREGAN, P., JOFFRE, P. et Le VIGOUREUX, F., Modèles d'analyses stratégiques: contributions récentes, Encyclopédie de gestion, sous la direction de P. Joffre et Y. Simon, Economica, 1997, p.2041- 2060

AVENIER, M.J., Complémentarité et fragilité des méthodes de recherche en gestion, Méthodologies fondamentales en gestion, Colloque des 13 et 14 avril 1985 I.S.E.O.R., p. 22-52

AVENIER, M.J., Recherche-action et épistémologies constructivistes, modélisation systémique et organisation socio-économique complexes : quelques " boucles étranges " fécondes, Revue Internationale de Systémique, Vol. 6, n°4, 1992, p. 403-420

AVENIER, M.J., (sous la coordination de), La stratégie " chemin faisant ", Economica, 1997, 393p.

BARDIN, L., L'analyse de contenu, P.U.F. 1986, 233p

BARON, R.A., Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people, Journal of business venturing, 13, 1998, p.275-294

BARR, P.S., STIMPERT, J.L. et HUFF, A.S., Cognitive change, strategic action, and organizational renewal, Strategic management journal, vol.13, 1992, p.15-36

BEAUD, M., L'art de la thèse édition la découverte, 1993, 153p.

BEAUVOIS, J.L., La psychologie quotidienne, PUF, 1984, 211p.

BEDEIAN, A.G., Research note and communications choice and determinism: a comment, Administrative sciences quaterly , 11, 1990, p.571-573

BEGLEY, T.M. et BOYD, D. Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and small business, Journal of business venturing, vol.2, n°1, winter 1987, p.79-93

BELLEY, A. Opportunités d'affaire: objet négligé de la recherche sur la création d'entreprise, Revue P.M.O., vol 4, n°1, 1989 p.34- 33

BENNIS, W. et NANUS, B. Diriger: les secrets des meilleurs leaders, Intereditions 1985

BERGADAA, M. et NYECK, S. Induction et déduction dans la recherche en marketing. Recherche et Applications marketing, Vo. 7, n°3, 1992, p.23-44

BERGER, P. et LUCKMANN, T., La construction sociale de la réalité, Méridiens Klincksieck, 2ème édition, 1996

BERNOUX, P. La sociologie des entreprises, Points Seuil, 1995, p.396p.

BHAVE, M.P., A process model of entrepreneurial venture creation, Journal of business venturing, vol 9, n° 3, 1994, p.223 - 242

BHIDE, A., How entrepreneurs craft strategies that work, Harvard business review, march-april 1994, p.150-161

BIGGADIKE, R., The risky business of diversification, Harvard business review, may june 1979, p.103-111

BIRD, B., Implementing entrepreneurial ideas : the case for intention. Academy of management review, vol. 13, 1988, p.442-453

BIRD, B., et JELINEK, M., The operation of entrepreneurial intentions, Entrepreneurship theory and practice, spring 1992, p.21-30

BLANCHET, A. et GOTMAN, A. L'enquête et ses méthodes: l'entretien, Nathan, collection 128, 1992, 125p.

BOEKER, W., Strategic change: the effects of founding and history, Academy of management journal, vol.32, n°3, 1989, p.489-515

BOISVERT, M. L'organisation et la décision: les grands théoriciens de l'organisation, les éditions organisations 1985, 170p.

BOUCHIKHI, H., Structuration des organisations: concepts constructivistes et étude de cas, Economica 1990, 149 p

BOUCHIKHI, H., A constructivist framework for understanding entrepreneurship. Cahier DR92036, CERESSEC, septembre 1992, 28p.

BOUDON, R., BOUVIER, A. et CHAZEL, F., Cognitions et sciences sociales, P.U.F. sociologies 1997, 281p.

BOUGON, M.G., WEICK, K.E. et BINKHORST, D., Cognitions in organizations: an analysis of the Utrecht jazz orchestra, Administrative science quarterly, vol. 22, 1977, p.606-639

BOWMAN, C. et DANIELS, K., The influence of functional experience on perceptions of strategic priorities. British journal of management, 1995, vol.6, p.157-167

BRECHET, J.P., Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise, Revue française de gestion, Juin-juillet-août 1994, p.5-14

BRECHET, J.P., Gestion stratégique: le développement du projet d'entreprendre, édition Eska, 1996, 360p.

BROCKHAUS, R.H., Risk taking propensity of entrepreneurs, Academy of management journal, 23 , (3), 1980, p.509-520

BROWN, T.E. et DAVIDSON, P., Entrepreneurial orientation versus entrepreneurial management : relating Miller/ Covin et Slevin conceptualization to Stevenson's, Papier présenté à la Babson entrepreneurial research conference à Gent 1998, 15p.

BRUSH, C.G., Research on women business owners: past trends, a new perspective and future direction, Entrepreneurship theory and practice, 16, p.5-30

BRUDERL. J. et SCHUSSLER, R., Organizational mortality: the liabilities of newness and adolescence, Administrative sciences quarterly, 35, 1990, p.530-547

BRUYAT, C., Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat, Revue française de gestion, novembre décembre 1994, p.87-99

BRUYAT, C., Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation. Thèse pour le Doctorat es sciences de gestion, Université P. Mendès-France (Grenoble II), 20 octobre 1993, 424p

BURGELMAN, R.A., Stimuler l'innovation grâce aux intrapreneurs, Revue française de gestion, mars avril mai 1986, p.128-139

BUSENITZ, L.W. et LAU, C.M., A cross cultural cognitive model of new venture creation, Entrepreneurship theory and practice, summer 1996, p.25-39

BUSENITZ, L.W. et BARNEY, J.B., Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making, Journal of business venturing, 12, 1997, p.9-30

BYGRAVE, W.D. et HOFER, C.W. ,Theorizing about entrepreneurship, Entrepreneurship theory and practice, winter 1991, p.13-22.

BYGRAVE W.D. et HOFER C.W. , Researching entrepreneurship , Entrepreneurship theory and practice,spring, 1992, p.91-100.

CABY, J. et HIRIGOYEN, G., L'analyse de la valeur, Economica 1997, 139p.

CALORI R., et SARNIN, P. Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants, Revue française de gestion, mars avril mai 1993, p.86-94

CARLAND, J.H.F., BOULTON, W. et CARLAND, J.A., Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization, Academy of management review, 9, (2), 1984, p.354-369

CARLAND, J.W., HOY, F., et CARLAND, J.A. " Who is an entrepreneur? " is a question worth asking, American journal of small business, spring 1988, p.33-39

CARRIERE, J.B. , La vision stratégique en contexte de P.M.E.: cadre théorique et étude empirique , Revue internationale P.M.E., vol3, n°3-4, 1990, p.299-325

CARROLL, G.R, Dynamics of publisher succession in newspaper organization, Administrative science quaterly, 1984, p.93-113

CARROLL, G.R, et DELACROIX, J., Organizational mortality in the newspaper industry of Argentina and Ireland: an ecological approach, Administrative science quaterly, 27, 1982, p.169-198

CARROLL, G.R. et HANNAN, M.T., Density delay in the evolution of organizational populations: a model and five empirical tests, Administrative science quaterly, 34, 1989, p.411-430

CARTER, N.M., STEARNS, T.M., REYNOLDS, P.D. et MILLER, B.A., New venture strategies : theory development with an empirical base, Stategic management journal, vol.15, 1994, p.21-41

CARTER, N.M., WILLIAMS, M. et REYNOLDS, P.D., Discontinuance among new firms in retail: the influence of initial resources, strategy and gender, Journal of business venturing, 12, 1997, p.125-145

CASSON, M. L'entrepreneur, Economica, 1991, 388p.

CHAGANTI, R. et SAMBHARYA, R., Strategic orientation and characteristics of upper management, Strategic management journal, vol.8, n°4, 1987, p.393-401

CHALMERS, A.F., Qu'est - ce que la science?, édition la découverte, 1987, première édition 1976, 287p.

CHANDLER, G.N. et HANKS, S. , Market attractiveness, ressource - based, capabilities, venture strategies and venture performance, Journal of business venturing, 9, 1994, p.331-349

CHARREAUX, G. La théorie positive de l'agence: une synthèse de la littérature. in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, Economica 1987, p.21-55

CHEN, M.J. et HAMBRICK, D.C. Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior, Academy of management journal, vol. 35, n°2, 1995, p.453 - 482

CHILD, J., Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, Sociology, 6, 1972, p.1-21

CHISTENSEN, P.S.; MADSEN, O.O.et PETERSON, R., Conceptualizing entrepreneurial opportunity, in Marketing and entrepreneurship, sous la direction de G. Hills, Quorum Books, 1994, 61-75

CHURCHILL, N.C. et LEWIS, V.L., Les cinq stades de l'évolution d'une PME, Harvard l'expansion, automne 1983, p.51-63

COHEN, E., Epistémologie de la gestion, Encyclopédie de gestion, sous la direction de P. Joffre et Y. Simon Economica 1989, p.1055-1074

COLLINS, J.C. et PORRAS, J.I., Building a visionary company, California management review, vol.37, n°2, winter 1995, p.80-100

COOPER, A.C., Challenges in predicting new firm performance, Journal of business venturing, 8, (1), 1993, p.241-253

COOPER, A. et DUNKELBERG, W. Entrepreneurship and path to business ownership, Strategic management journal, vol. 7, 1986, p.53-68

COOPER, A.C., WILLARD, G.E. et WOO, C.Y. Strategies of high-performing new and small firms : a reexamination of the niche concept. Journal of Business Venturing, 1, (3), 1986, p.247-260

COOPER, A.C.; DUNKELBERG, W. et WOO, C. Entrepreneur's perceived chance for success, Journal of business venturing, 3, (2), 1988, p.97-108

COOPER, A.C. , FOLTA, T., WOO, C., Entrepreneurial information search, Journal of business venturing, 10, 1995, p.107-120

COPIN, G., et MARION, S. Réinventer le business plan, Harvard l'expansion, été 1992, p.96-102

CORCUFF, P., Les nouvelles sociologies, Nathan collection 128 1995 126 p.

COSSETTE, P., Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire- dirigeant de PME : une étude exploratoire, Colloque international des PME Strasbourg, 1994, 18 p.

COSSETTE, P., AUDET, M. Qu'est ce qu'une carte cognitive? in COSSETTE, P (sous la direction de), Cartes cognitives et organisations, Les presses de l'université de Laval, Edition Eska 1994, p.13-33

COSSETTE, P. Structures cognitives et organisations, in Louche (sous la direction de) Individu et organisations, textes de base en sciences sociales, Delachaux et Niestlé 1994c, p.154-177

COSSETTE, P. La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive, Revue internationale P.M.E., vol.9 n°1, 1996 p.124-142

COVIN, J.G. et SLEVIN, D.P., A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, Entrepreneurship theory and practice, 16, 1, 1991, p.7-25

CROZIER, M. et FRIEDBERG, E., L'acteur et le système, point seuil, 1977

CROZIER, M., Un approche sociologique des stratégies dans les organisation, Revue française de gestion, janvier-février 1988, p.61-63

CUNNINGHAM, B.J. et LISCHERON, J., Defining entrepreneurship, Journal of small business management, vol.29, n°1, janvier 1991, p.45-61

DAFT, R, et WEICK, K, Toward a model of organizations as interpretative systems, Academy of management review, vol. 9, 1984, p.284-295

DAVIDSON, P., Entrepreneurship and after? A study of growth willingness in small firms, Journal of business venturing, 4, 1989, p.211-226

DAVIDSON, P., Continued entrepreneurship: ability, need an opportunitydeterminants of small firm growth, Journal of business venturing, 6, 1991, p.405-430

DAVIS, H.L.; HOCH, S.J. et RAGSDALE, E.K.E., An anchoring and ajustment model of spousal predictions, Journal of consumer research, vol.13, n°1, 1986, p.25-37

DAY, L.D., Research linkage between entrepreneurship and strategic management or general management, in The state of the art of entrepreneurship, édité par D.L. Sexton et J.D. Kasarda PWS Kent, 1992p.117-163

DESREUMAUX, A., Structure, in Encyclopédie de gestion, sous la direction de P. Joffre et Y. Simon, Economica, 1989, p.2774-2800

DESREUMAUX, A., Introduction à la gestion des entreprises, Armand Colin 1992, 253p.

DESREUMAUX, A., Stratégies, Précis Dalloz Gestion 1993, 447 p.

DESREUMAUX, A., Etat de l'art en stratégie, XIIIèmes journées nationales des I.A.E., 16 et 17 avril 1996a, p.67-102

DESREUMAUX, A., Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, Revue française de gestion, janvier -février 1996b, p.86-108

DODGE, R.H. et ROBINS, J.E., The organizational life cycle model for development and survival, Journal of small business management, vol.30, n°1, 1992, p. 27-37

DOUGHERTY, D., Understanding new markets for new products. Strategic management journal, vol. 11 1990, p.59-78

DRUCKER, P., Les entrepreneurs, l'expansion hachette, J.C. Lattes editeur 1985, 341p.

DUSSAUGE, P et GARRETTE, B., Les stratégies d'alliance, kes éditions organisation, 1995

DUTTON, J.E. et JACKSON, S.E., Categorizing strategic issues : link to organizational action, Academy of management review, 12, (1), 1987, p.76-90

EHLINGER PERONA, S., Interaction et développement de représentations organisationnelles lors du processus de formation de la stratégie au sein d'organisation multidivisionnelles, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris IX Dauphine, 1996

EISENHARDT, K. et ZBARACKI, M., Strategic decision making, Strategic management journal, vol. 13, 1992, p.17-37

EISENHARDT, K., et BIRD SCHOHOVEN, C., Organizational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988, Administrative science quaterly, 35, 1990, p.404-529

EVARD, Y., PRAS, B. et ROUX, E., Market: études et recherches en marketing, Nathan 1993, 629p.

FEESER, H.R. et WILLARD, G.E. Founding strategy and performance: a comparison of high and low growth high tech firms, Strategic management journal, vol. 11, 1990, p.87-98

FILION, L.J. , Le developpement d'une vision: un outil stratégique à maîtriser. Gestion septembre 1989, p.24-34

FILION, L.J., Les entrepreneurs parlent, les éditions de l'entrepreneur, Montréal 1990, 302 p.

FILION, L.J., Vision et relations: clefs de succès de l'entrepreneur, les éditions de l'entrepreneur 1991, 268p.

FISCHER, E.M.; REUBER, A.R. et DYKE, L.S., A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship, Journal of business venturing, 8 1993, p.151-168

FISCHER, G.N., Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale, Presses de l'université de Montréal, Dunod, 1987, 206p.

FONROUGE, C. L'approche cognitive de la création d'entreprises: une exploration de ses possibilités de conciliation avec la démarche constructiviste, Colloque constructivisme(s) et sciences de gestion, IAE de Lille, 23 octobre 1997

FONROUGE, C. La question de l'étendue et de la nature des stratégies d'entrée: le cas des entreprises nouvellement créées, VIIIème conférence internationale de management stratégique, Ecole Centrale de Paris, 26, 27, 28 mai 1999.

FONROUGE, C., Formation des créateurs d'entreprises à la stratégie: pour une description des facteurs cognitifs agissant à chaque étape de la décision, Premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille, les 15 et 16 novembre 1999

FORTIN, P.A., Devenez entrepreneur: pour un Québec plus entrepreneurial, Les éditions de la fondation de l'entrepreneurship, 2ème édition, 1992, 360p.

FRANK, H., PLASCHKA, G.R., ROESSL, D. et WELSCH, H.P., Valeurs guidant la planification des nouvelles entreprises: une comparaison internationales, Revue internationales des P.M.E., vol.4, n°1, 1991, P.5-28

FREEMAN, JH.; CARROLL, G.R. et HANNAN, M.T., The liabilities of newness: age dependance in organization death rates, American sociological review, 48, 1983, p.692-710

GARDNER, H. Histoire de la révolution cognitive, Bibliothèque scientifique Payot 1993, 479p.

GARTNER, W.B., A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, Academy of management review, vol.10, n°4, 1985, p.696-706

GARTNER, W.B. "Who is an entrepreneur" is the wrong question, American journal of small business, spring 1988, p.11-31

GARTNER, W.B. What are we talking about when we talk about entrepreneurship, Journal of business venturing, vol. 5, n°1, janvier 1990, p.15-28

GARTNER, W.B., BIRD, B.J. et STARR, J.A., Acting as if: differentiating entrepreneurial behavior from organizational behavior, Entrepreneurship theory and practice, spring 1992, p.13-29

GARTNER, W.B.; GATEWOOD, E. et SHAVER, K.G., Reasons for starting a business: not-a-simple answers to a simple questions, in Research at the marketing entrepreneurship interface, éd G. Hills et R.W. Laforge, 1991, p.90-101

GASSE, Y. et CARRIER, C., Gérer la croissance de sa PME; les éditions de l'entrepreneur, 1992, 376p

GATEWOOD, E.J., SHAVER, K.G. et GARTNER, W.B. A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation, Journal of business venturing, vol.10, n°5, septembre 1995, p.371-391

GATIGNON, H. et XUERE, J.M. Strategic orientation of the firm new product performance, Journal of marketing research, vol. 34, n°1, 1997, p.77-90

GERGEN, K.J. et GERGEN, M.M. Psychologie sociale, Editions études vivantes Montréal 1984, 528p.

GERSICK, C.J.G. Marking time: predictable transition in task group, Academy of management journal, 32, 1989, p.274-309

GERSICK, C.J.G., Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm, Academy of management review, 16 1991, p.10-36

GERSICK, C.J. G., Pacing strategic change: the case of new venture, Academy of management journal, vol. 37, n°1, 1994, p.9 - 45

GHIGLIONE, R. et BLANCHET, A. Analyse de contenu et contenus d'analyse, Dunod, 1991, 151p.

GIRIN, J. Analyse empirique des situations de gestion, , in Martinet, Epistémologies et Sciences de Gestion, 1990 p. 141-182

GLASERFELD (Von), E., Introduction à un constructivisme radical, in L'invention de la réalité: contributions au constructivisme, sous la direction de P. Watzlawick, Point Seuil 1988, p.19-43

GOFFMAN, E., Les cadres de l'expérience, Les éditions de Minuit, 1991

GREINER, L.E., Evolution and revolution in organizational adaptation, Harvard business review, july august 1972, p.37-46

GREVE, H.R., Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: what you see is what you do, Strategic management journal, 19, 1998, p.967-988

GUTH, W.D. et GINSBERG, W., Corporate entrepreneurship, Strategic management journal, vol.11 1990, p5-15

GUTH, W.D., KUMURASWAMY, A. et McERLAN, Cognition, enactment and learning in the entrepreneurial process, Frontiers of entrepreneurship research 1991, p.242-253

HAMBRICK, D., C. Operationalizing the concept of business - level strategy, Academy of management review, 5, 1980, p.567-575

HAMEL, G. et PRAHALAD, C.K., Les stratégies du soleil levant, Harvard l'expansion, automne 1989, p.6-19

HANNAN, M. et FREEMAN, J., Structural inertia and organizational change, American sociological review, 2, 1984, p.149-164

HARVEY, M. et EVANS, R., Strategic windows in the entrepreneurial process, Journal of business venturing, vol.10, n°5, september 1995, p.331-347

HAX, A.C. et MAJLUF, N.S., The strategy concept and process: a pragmatic approach, Prentice hall 2eme édition 1996, 430p

HAY, M., VERDIN, P. et WILLIAMSON, P., Successful new ventures: lessons for entrepreneurs and investors, Long range planning, vol.26, n°5, 1993, p.31-41

HELPER, J.P., KALIKA, M. et ORSONI, J., Management: stratégie et organisation, Vuibert 1997, 362p.

HERNANDEZ, E.M., Le créateur d'entreprise et la démarche stratégique, premier volet, Direction et gestion des entreprises, n°146, mars avril 1994a, p.19-25

HERNANDEZ, E.M., Le créateur d'entreprise et la démarche stratégique, deuxième volet, Direction et gestion des entreprises, n°147-148, mai août 1994b, p.117-126

HIRSCHMAN, E.C., Humanistic inquiry in marketing research: philosophy, method and criteria, Journal of marketing research, vol.23, 1986, p.237-249

HIRSCH, R.D. et PETERS, M.P., Entrepreneurship, Economica, 1991

HORNADAY, R., Thinking about entrepreneurship: a fuzzy set approach, Journal of small business management, october 1992, p.12-23

HREBINIAK, L.G. et JOYCE, W.F., Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism, Administrative sciences quarterly, 30, 1985, p.336-349

HUBERMAN, A.M. et MILES, M.B., Analyse des données qualitatives, De Boeck méthodologie de la recherche, 1991, 480p.

HUFF, A. Mapping strategic thought, Wiley and Sons, 1990, 426 p.

ISENBERG, D. J., How senior managers think, Harvard business review, 1984, p.81-90

JACOBSON, R., The austrian school of strategy, Academy of management review, vol. 17, n°4, 1992, p.782-807

JODELET, D. (sous la direction de) Les représentations sociales, PUF 1989, 424p.

JOFFRE, P., L'économie des coûts de transaction, in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, Economica 1987, p.81-101

JOFFRE, P. Entreprise et marché, in Encyclopédie de gestion, sous la direction de P. Joffre et Y. Simon, Economica 1989, p. 994-1011

JOFFRE, P et KOENIG, G. Gestion stratégique, collection les essentiels de la gestion, Litec, 1992, .201p.

JOHNSON - LAIRD, P.N., Mental models in cognitive sciences, Cognitive science, 4 1980, p.412- 115

JOHNSON, B.R., Toward a multidimensional model of entrepreneurship: the case of achievement motivation of entrepreneur, Entrepreneurship theory and practice, spring 1990, p. 39-54

JOHNSON, G., Rethinking incrementalism, Strategic Management Journal, Vol. 9 1988 p.75-91

JULIEN, P.A. et MARCHESNAY, M. L'entrepreneuriat, collection gestion poche, Economica, 1996, 111p.

KAHNEMAN, D. et LOVALLO, D., Timid choices and bold forecasts: a cognitive perspective on risk taking, Management science, vol.39, n°1, january 1993, p.17-31

KALIKA, M. Organigramme: organisation pratique de l'entreprise, in Encyclopédie de gestion, sous la direction de P. Joffre et Y. Simon, Economica 1989, p.1989- 2007

KAMM, J.B. et NURICK, A.J., The stages of team venture formation : a decision-making model, Entrepreneurship theory and practice, winter 1993 p.17-27

KATZ, J.A., The dynamics of organizational emergence: a contemporary group formation perspective, Entrepreneurship theory and practice, winter 1993, p.97-101

KAUFMANN, J.C., L'entretien compréhensif, Nathan, collection 128, 1996, 128p.

KAUFMANN, P.J. , WELSH. D.H.B. et BUSHMARIN, N.V., Locus of control en entrepreneurship in the russian republic, Entrepreneurship theory and practice, fall 1995, p.43-56

KAZANJIA, R., K., Operationalizing stage of growth: an empirical assessment of dominant problems, Papier présenté à la Babson entrepreneurial research conference, 1984, p.144-158

KEELEY, R.H. et ROURE, J.B., Management, strategy, and industry structure as influences on the success of new firms: a structural model, Management science, vol.36, n°10, october 1990, p.1256-1267

KHOLI, A.K. et JAWORSKI, B.J., Market orientation: the construct research propositions and managerial implications, Journal of marketing, 1990, n°54, p.1-18

KIRZNER, I., Perception, opportunity and profits: studies in the theory of entrepreneurship, University of chicago press, 1979

KOENIG, G., Management stratégique : vision, manoeuvres et tactiques, Nathan, 1993, 394p.

KOENIG, G., Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, Revue de gestion des ressources humaines, n°9, 1993, p.4-17

KOENIG, G., L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux, Revue française de gestion, janvier février 1994, p.76-83

KOENIG, G. Karl E Weick, Revue française de gestion, mars avril mai 1996, p.57-70

KOENIG, G., Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages, Nathan, 1996, 544p.

KOENIG, G., Apprentissage organisationnel, Encyclopédie de gestion, sous la direction de P. Joffre et Y. Simon, Economica, 1997, p. 171 - 187

KRUEGER, N., The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability, Entrepreneurship theory and practice, fall 1993, p.5-21

LA VILLE (de), V.I., Autonomie et apprentissage stratégique : facteur d'émergence de la jeune entreprise. Cahiers du centre de recherches et d'études en gestion de Bordeaux I, n°19306, 1993, 26p.

LA VILLE (de), V.I., Apprentissages collectifs et structuration de la stratégie dans la jeune entreprise de haute technologie : étude de cas et éléments de modélisation procédurale, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion de l'université de Lyon III, juillet 1996, 425p

LAROCHE H., et NIOCHE, J.P. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, Revue française de gestion, juin-juillet-août 1994 p.64-78

LAROCHELLE, M., et DESAUTELS, J. Autour de l'idée de science: itinéraires cognitifs d'étudiants, De Boeck, 1992, 316p.

LAURIOL, J., Approches cognitives de la décision et concept de représentation sociale, in Perspectives en management stratégique tome 3 1994/1995, sous la direction d'A. NOEL, P. VERY, M. WISSLER, Economica, 1995, p.425-454

LAURIOL, J., Décision et action stratégique les apports de l'approche socio-cognitive, Revue de gestion des ressources humaines, novembre 1995, p.5-24

LAURIOL, J., Une nouvelle approche de la décision stratégique, Revue française de gestion, novembre - décembre 1998, p.65-77

LAWRENCE, P.R. et LORSCH, J.W. Adapter les structures des entreprises, les éditions organisation 1973

- LE MOIGNE, J.L, Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation, in Martinet, Epistémologies et Sciences de Gestion, 1990 p.81- 140
- LE MOIGNE, J.L., Sur l'incongruité épistémologique des sciences de gestion, Revue française de gestion, novembre décembre 1993, p. 123-135
- LE MOIGNE, J.L, Le constructivisme tome1: des fondements, E.S.F., 1994, 225p.
- LE MOIGNE, J.L., Les épistémologies constructivistes, P.U.F. que sais-je 1995a 125 p.
- LE MOIGNE, J.L, Le constructivisme tome 2: des épistémologies, E.S.F. 1995b 315p.
- LE VAN-LEMESLE, L., L'éternel retour de l'entrepreneur, Revue française de gestion, septembre octobre 1988, p.134-140
- LEIBENSTEIN, H. Entrepreneurship an development, American economic review, 58, (2), 1968, p.72-83
- LETOWSKI, A. Comment aborder et analyser les réalités de la création d'entreprises, Obervatoire de l'ANCE, 12-10-1992, 13p.
- LETOWSKI, A. L'évolution du nombre d'indépendants et de la création sur une série longue, Note d'analyse de l'observatoire de l'APCE, APCE, septembre 1998, 7p.
- LINDBLOM, C.E., The science of muddling through, Public administration review, vol.19, 1959, p.79-88
- LONG, W et McMULLAN, W, E, Developing new ventures : the entrepreneurial options, edition Harcourt Brace Jovanovich 1990, 440 p
- LONG, W. et McMULLAN, W.N. , Mapping the new venture opportunity identification process. Frontiers of entrepreneurship research, proceedings of the Babson college conference on entrepreneurship 1984, p.567-591
- LOUART, P. L'apparente révolution des formes organisationnelles, Revue française de gestion, janvier fevrier 1996, p.74-85
- LUMPKIN, G.T. et DESS, G., Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, Academy of management review, vol.21, n°1, 1996, p.135-172
- LYLES, M.A., BAIRD ; I.S., ORRIS, J.B., et KURATKO, D.F., Formalized planning in small business: increasing strategic choice, Journal of small business management, 31, (2), p. 38-50
- MACLAURIN, W.R., The sequence from invention to innovation and its relation to economic growth, Quaterly journal of economics, vol.67, 1953
- MacMILLAN, I. C. et DAY, D.L. Corporate ventures into industrial markets : Dynamics of aggressive entry. Journal of Business Venturing, 2, (1), 1987, p.29-40

MAGRETTA, J. Growth through global sustainability: an interview with Monsanto's CEO, Robert B. Shapiro, Harvard business review, 75 (1), p.78-88

MAIDIQUE, M. A., Entrepreneurs, champions and technological innovations, Sloan management review, 21, (2), p.59-76

MARION, S., L'évaluation de projets de création d'entreprises dans le contexte d'une intervention financière, Thèse pour le Doctorat es sciences de gestion, Université Jean Moulin, Lyon III, janvier 1999, Tome 1, 569p.

MARCHESNAY, M., Les stratégies de spécialisation, in Encyclopédie du management, Vuibert 1991, p.773-780

MARCHESNAY, M., Le management stratégique, in Les PME: bilan et perspectives, sous la direction de P.A. Julien, Economica 1994, p.133-162

MARCHESNAY, M., Petite entreprise et entrepreneur. In Encyclopedie de gestion, sous la direction de P. JOFFRE et Y. SIMON, 1997, 2eme édition, 1997, p.2209-2219

MARCHESNAY, M. et FOURCADE, C., sous la direction de, Gestion de la P.M.E./P.M.I., Nathan, 1997, 317p.

MARKOCZY, L., et GOLDBERG, J. A method for eliciting and comparing causal maps, Journal of management, vol.21, n°2, 1995 p.305-333

MARMUSE, C., Performance, In Encyclopedie de gestion, sous la direction de P. JOFFRE et Y. SIMON, 1997, 2eme édition, 1997, p.2194-2208

MARTINET, A.C., Stratégie, Vuibert 1983, 320p.

MARTINET, A.C., Les discours sur la stratégie d'entreprise, Revue française de gestion, Janvier-fevrier 1988, p.49-60

MARTINET, A.C., Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion, in Epistémologie et sciences de gestion Economica, 1990

MARTINET, A.C., Planification stratégique, in Encyclopédie de gestion, Economica, 1997, p.2249 - 2265

McDOUGGALL et P., ROBINSON, R.B. New venture strategies : an empirical identification of eight archetypes of competitive strategies for entry, Strategic management journal, vol. 11, 1990, p.447-467

McDOUGGALL, P., COVIN, J., ROBINSON, R.B. et HERRON, L. The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategic content, Strategic management journal, vol. 15, 1994, p.537-554

McGEE, J.E., DOWLING, M.J. et MEGGINSON, W.L., Cooperative strategy and new venture performance: the role of business strategy and management experience, Strategic management journal, vol. 16, 1995, p.565-580

- MERIGOT, J.G., Qu'est-ce que l'entreprise?, Encyclopédie du management, Vuibert 1992
- MILLER, D., Toward a new contingency approach: the search for organizational gestalts, Journal of management studies, vol. 18, n° 1, 1981, p. 1 - 26
- MILLER, D., The correlates of entrepreneurship in three types of firms, Management science, 29, 1983, p.770-791
- MILLER, D. et FRIESEN, P.H., Momentum and revolution in organizational adaptation, Academy of management journal, vol. 23, n° 4 1980, p.591 - 614
- MINTZBERG, H., Le pouvoir dans les organisations, Editions d'organisation, 1986
- MINTZBERG, H., Strategy formation: schools of thought, in Perspectives in strategic management, J. W. Frederickson, Harper Business, 1990 ,p.103-197
- MINTZBERG, H., LAMPEL, J. et AHLSTRAND, B. La stratégie et l'éléphant, L'expansion management review, mars 1998, p.7-16
- MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D. et THEORET, A., The structure of "unstructured" decisions processes", Administrative science quaterly, vol. 21, 1976, p.246-275
- MINTZBERG, H. et WATERS, J., Of strategies, deliberates and emergent, Strategic management journal, vol.6, 1985, p.257-272
- MINTZBERG, H. et WATERS, J., Tracking strategy in an entrepreneurial firm, Academy of management journal, vol.35, n°3, 1982, p.465-499
- MINTZBERG, H. et WESTLEY, F., Cycles of organizational change, Strategic management journal, vol. 13, 1992, p.39-59
- MOREL d'ARLEUX, C., Success as a psychological and social construct - the influence of the entrepreneur's nature on his/ her conception of success, Papier présenté à la Babson entrepreneurial research conférence à Gent 1998, 13p.
- MOUNOUD, E., DURAND, T. et RAMANANTSOA, B., Faut - il abandonner les cartes cognitives pour redécouvrir les représentations sociales?, Quatrième conférence internationale de management stratégique, AIMS, Paris, 2 - 4 mai 1995, p.264 - 286
- MUNIER, B., Décision et cognition, Revue française de gestion, juin juillet août 1994, p. 79-91
- NAMAN, J.L. et SLEVIN, D.P., Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests, Strategic management journal, vol.14, 1993, p.187-153
- NEDUNGADI, P. et HUTCHINSON, J.W., The prototypicality of brands, relationship with brand awarness, preference and usage, Advances in consumer research, vol.12, 1985, p.498-503

NEWELL, A. et SIMON, H.A., Human problem solving, Englewood Cliffs, Prentice Hall 1972

NKONGOLO-BAKENDA, J.M. ; d'AMBOISE, G. ; GARNIER, B. L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise, Revue internationale des P.M.E., vol.7, n°1, 1994, p.36-61

NOEL, A. Strategic core and magnificent obsessions: discovering strategy formation through daily activities of CEOs, Strategic management journal, vol. 10, 1989, p.33-49

OLSON, P.D. et BOKOR, D.W., Strategy process-content interaction: effects on growth performance in small, start-up firms, Journal of small business management, Vol.33, n°1, january 1995, p.34-44

PALICH, L.E. et BAGBY, D.R. Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom, Journal of business venturing, 10, 1995, p.425-438

PATUREL, R., Pratique du management stratégique, Presse Universitaire de Grenoble, 1997, 150p.

PAYNE, J.W., The scarecrow's search: a cognitive psychologist's perspective on organizational decision making, in Organizational decision making édité par Shapira, Cambridge University press, 1997, in Cambridge series on judgment and decision making, p. 353-374

PAPIN, R., Stratégies pour la création d'entreprise. Dunod 1993

PERREAULT, J., Le marketing de la PME, in Les PME: bilan et perspectives, sous la direction de P.A.Julien, Economica, 1994, p.163-188

PERRET, V. et EHLINGER, S., Les représentations organisationnelles, sources de reproduction ou de génération du modèle organisationnel, 4ème conférence de management stratégique, Paris, mai 1995, p. 468-486

PETERSON, R.A. et BERGER, D.G., Entrepreneurship in organizations: evidence from the popular music industry, Administrative science quarterly, 16, 1971, p.97-107

PETTIGREW, A.M., The character and significance of strategy process research, Strategic management journal, 13, winter 1992, p.5-16

PHAM, M.T., Heuristiques et biais décisionnels en marketing, Recherche et applications marketing, vol.11, n°4, 1996, p.53-69

PIAGET, J. et INHELDER, B., La psychologie de l'enfant, P.U.F., 9ème édition, 1980, 126p.

PORTER, M. Choix stratégiques et concurrence, Economica 1982

PORTER, M., L'avantage concurrentiel, Dunod 1997, 647p., traduction de "Competitive advantage" première édition en 1985

QUIVY, R. et Van CAMPENHOUDT, L., Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, 2eme édition 1995, 288p.

RAJAGOPALAN, N. et SPREITZE, G.M., Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework, Academy of management review, vol. 22, 1997, p.48-79

RAMANANTSOA, B., Stratégie, in Encyclopédie de gestion, Economica, sous la direction de P. Joffre et Y. Simon, 1997, p.3026 - 3042

RICHARD, J.F., Les activités mentales, Armand Colin, 1990, 435p.

RICHARD, J.F., BONNET, C. et GHIGLIONE, R. Traité de psychologie cognitive2: le traitement de l'information symbolique, Dunod, 1990, 281, p.

RISPAL, M., Les modes de création et de fonctionnement d'accords de coopération transnationaux entre dirigeants de PME-PMI européens: une analyse qualitative inductive, Thèse pour le Doctorat es sciences de gestion, Université Bordeaux I, 1993, 431p.

ROBINSON, R.B. et PEARCE, J.A., The impact of formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organization, Strategic Management Journal, vol. 4, 1983, p.197-207

ROMANELLI, E., Environments and strategies of organization start-up: effects on early survival, Administrative sciences quaterly, 34, 1989, p.369-387

SAMMUT, S. Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise Doctorat es sciences de gestion, Université Montpellier 1995

SAMMUT, S., Comment aider les petites entreprises jeunes? Revue française de gestion, novembre décembre 1998, p.28-41

SAMMUT, S., Jeune entreprise: la phase cruciale de démarrage, L'Harmattant, 1998, 188p.

SANDBERG, W.R., Strategic management's contributions to a theory of entrepreneurship, Entrepreneurship theory and practice, Spring 1992, p.73-90

SANDBERG, W.R. et HOFER, C.W., Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur, Journal of business venturing, 2, (1), 1987, p.5-28

SAPORTA, B. La création d'entreprise: enjeux et perspectives, Revue française de gestion, novembre décembre 1994, p.74-86

- SAPORTA, B., L'intégration de la création d'entreprise dans le cadre plus vaste de l'entrepreneuriat, Petites affiches, 31 janvier 1996, n°14, p.8-14
- SAPORTA, B., Stratégies des petites et moyennes entreprises, in Encyclopédie de gestion sous la direction de P. JOFFRE et Y. SIMON, 1997, 2eme édition, 1997, Economica, p.3105 - 3128
- SARASVATHY, D.K.; SIMON, H.A. et LAVE, L. , Perceiving and managing business risks: differences between entrepreneurs and bankers, Journal of economic behavior & organization, vol.33, 1998, p.207-225
- SCHNEIDER, N.J., Strategy formulation: the impact of national culture, Organization studies, 10, (2), 1989, p.149-168
- SCHNEIDER, S.C. et ANGELMAR, R., Cognition in organizational analysis: who's minding the store, Organisation studies, vol. 14, n° 3, 1993, p.347-374
- SCHWENK, C.R., Cognitive simplification processes in strategic decision making, Strategic management journal, vol. 5 1984, p;111-128
- SCOTT, M. et BRUCE, R., Five stages of growth in small business, Long range planning, vol. 20, n°3, 1987, p.45-52
- SEXTON, D., The field of entrepreneurship: is it growing or just getting bigger, Journal of small business management, january 1988, p.4-8
- SEXTON, D.L. et BOWMAN-UPTON, N, Female and male entrepreneurs: psychological characteristics and their role in gender-related discrimination, Journal of business venturing 5, 1990, p.29-36
- SHANE, S et KOLVEREID, L., National environment, strategy, and new venture performance: a three country study, Journal of small business management, Vol. 33, n°2, 1995, p.37-50
- SHAPERO, A., The displaced uncomfortable entrepreneur, Psychology today, 1975, p.83-88 et 133
- SHAYER, K.G. et SCOTT, L.R., Person, process and choice: the psychology of new venture creation, Entrepreneurship theory and practice, winter 1991, p.23-45
- SIMON, H.A., A behavioral mode of rational choice, Quarterly journal of economics, vol.69, 1955, p.99-118
- SNUIF H.R. et ZWART, P.S., Modeling new venture development as a path configurations, Actes de la 39e conférence mondiale de l'ISCB, Strasbourg 27-29 juin 1994, p.263-274
- SPERBER, D. Individualisme méthodologique et cognitivisme in BOUDON, R., BOUVIER, A. et CHAZEL, F., Cognitions et sciences sociales, P.U.F. sociologies 1997, p123 - 135

STASCH, S.F., Evaluating new venture ideas: considerations from the new product development process, in Marketing and entrepreneurship: research ideas and opportunities, edited by G. Hills, Greenwood press, 1994, p.77- 94

STAW, B.M, The escalation of commitment: an update and appraisal, in Organizational decision making édité par Shapira, Cambridge University press, 1997, in Cambridge series on judgment and decision making, p.191-215

STAW, S. et SWAJKOWSKI, B., The scarcity-munificence component of organizational environments and the commission of illegal acts, Administrative science quarterly, 25, 1975, p.345-354

STEARNS, T.M., CARTER, N.M., REYNOLDS, P.D. et WILLIAMS, M.L., New firme survival: industry, strategy, and location, Journal of business venturing, 10, 1995, p.23-42

STEVENSON, H.,H. et GUMPART, D.E. The heart of entrepreneurship ,Harvard business review, march-avril 1985, p.85-94

STEVENSON, H.,H. et JARILLO, J.M., A paradigm of entrepreneurship. Strategic management journal, vol. 11, 1990, p.17-27

STINCHCOMBE, A.L., Social structure and organizations, in Handbook of organizations, J. March éditeur, Rand McNally company, Chicago, 1972, quatrième édition de l'ouvrage de 1965, p.142-193

STRATEGOR: stratégie, structure, décision, identité, (ouvrage collectif) Interéditions 3ème édition, 1997, 551p.

TARONDEAU, J.C.Recherche et développement, Vuibert gestion1994, 237p.

TERPSTRA, D.E. et OLSON, P.D., Entrepreneurial start - up and growth: a classification of problems, Entrepreneurship theory and practice, spring 1993, p.5-20

THIETART, R.A., La stratégie d'entreprise, Mc Graw - Hill, 1990, 244p.

THIETART, R.A. (sous la coordination de), Méthodes de recherche en management, Dunod, 1999, 535p.

THOMAS, A.S., LITSCHERT, R.J. et RAMASWAMY, K., The performance impact of strategic-manager coalignment : an empirical examination, Strategic management journal, (7), p. 509-522

TRINQUECOSTE, J.F., Marketing stratégique, in Encyclopédie de gestion, sous la direction de de P. Joffre et Y. Simon, Economica, 1997, p.1949-1971

TSAI, W., MacMILLAN, I. et LOW, M., Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets, Journal of business venturing, 6, 1991, p.9-28

TVERSKY, A. et KAHNEMAN, D., Judgement under uncertainty: heuristics and biases, Science, , 185, 1974, p. 1124-1131

TVERSKY, A. et KAHNEMAN, D., Prospect theory: an analysis of decision under risk, Econometrica, 47, 1979, p.263-291

USUNIER, J.C., EASTERBY - SMITH, M. et THORPE, R., Introduction à la recherche en gestion, Economica 1993, 233p.

VAN de VEN, A.H., Longitudinal methods for studying the process of entrepreneurship, in The state of the art of entrepreneurship, édité par D.L. Sexton et J.D. Kasarda PWS Kent, 1992, p.214-242

VAN de VEN, A.H., Suggestions for studying strategy process: a research note, Strategic management journal, vol.13, 1992, p.169-188

VAN de VEN, A.H., HUDSON, R. et SCHROEDER, D.M., Designing new business startups: entrepreneurial, organizational, and ecological considerations, Journal of management, 10, (1), 1984, p.87-107

VARLET, J.P., L'entrepreneuralité et la création d'entreprise, Thèse pour le Doctorat es sciences de gestion, Université de Lille 1996

VENIARD, A. Diagnostic et intervention indirecte sur des représentation sociales lors de processus de changement managériaux: contribution à la recherche d'une satisfaction conjointe de rationalités divergentes, thèse de doctorat de l'université Paris I Panthéon Sorbonne, 1998, 466p.

VENKATRAMAN, N., Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement, Management science, vol.35, n°8, 1989, p.942-962

VERIN, H. Entrepreneurs, entreprises. Histoire d'une idée, Les éditions d'organisation 1982

VERSTRAETE, T., Cartographie cognitive et accompagnement de projet de création d'entreprise. Les cahiers de la recherche I.A.E. de Lille 96-1 1996 54p.

VERSTRAETE, T., Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant, Thèse pour le Doctorat es sciences de gestion, Université de Lille, 1997, 526p.

VESPER, K.H., Entrepreneurial academic: how can we tell when the field is getting somewhere? Journal of business venturing, vol.3, n°1, 1988, p.1-10

VESPER, K., Venture ideas discovery mental sequences, Frontiers of entrepreneurship research, proceedings of the Babson college conference on entrepreneurship 1991, p.148-157

VESPER, K., New venture mechanics, Prentice Hall 1993, 376p.

VON GLASERFELD, Introduction à un constructivisme radical, in Watzlawick, P., L'invention de la réalité, Le Seuil, 1988, p.19-43

WACHEUX, F., Les situations de gestion stratégique et le contexte organisationnel de l'action, Revue de gestion des ressources humaines, mai-juin 1998, p.36-50

WACHEUX, F., Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica 1996 290p.

WEBER, M., Economies et sociétés, Paris Plon 1971

WEICK, K.E., The social psychology of organizing, 2ème édition, Addison - Wesley 1979

WEICK, K.E., Cartographic myths in organizations, in HUFF, A. Mapping strategic thought, Wiley and Sons, 1990, p. 1-10

WEICK, K.E., Sensemaking in organizations, Sage publications, 1995, 231p.

WESTLEY, F. et MINTZBERG, H. Visionary leadership and strategic management, Strategic management journal, vol. 10, 1989, p.17-32

WILLIAMS, S., Are arts managers entrepreneurs?, Frontiers of entrepreneurship research, Poster summary 1998, p.697

WOO, C. et COOPER, A. Strategies of effective low share businesses, Strategic management journal, 2, 1981, p.301-318

XUEREB, J.M., Une redéfinition du processus d'innovation, Revue française de gestion, juin-juillet-août 1991, p.96-104

YIN, R.K., Case study research: design and method, Sage publications, deuxième édition, 1994,p.171p.

TABLE DES CAS :

CAS 1: GRAPHI-DESIGN OU DES PREMIERES VENTES 2 ANS APRES LA CREATION JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE	24
CAS 2: WEB WINE OU LE PASSAGE PAR DES CRISES SUCCESSIVES (CREDIBILITE, LANCEMENT, LIQUIDITE)	29

TABLE DES ENCADRES:

ENCADRE 1: LE DEBAT INDIVIDUEL/COLLECTIF ET LES CONCEPTS DE TAUX DE SURVIE ET DE CONTINUITÉ UTILISÉS PAR L'AGENCE POUR LA CRÉATION D'ENTREPRISE (APCE)	5
ENCADRE 2: DE L'INTENTION À L'ACTION: 1, 2 MILLIONS DE FRANÇAIS ONT L'INTENTION DE CRÉER UNE ENTREPRISE POUR 170 000 CRÉATIONS EX NIHILO PAR AN ET 271 000 CRÉATIONS, REPRISES ET REACTIVATIONS D'ENTREPRISES	8
ENCADRE 3: L'APPROCHE COMPREHENSIVE COMME VOIE MÉDIANE ENTRE LE NEOCLASSICISME ET L'INTROSPECTION	13

TABLE DES FIGURES :

TABLE DES RESULTATS

RESULTAT 10 : CARTE COGNITIVE DE MONSIEUR MARRON ATOUT MAIRIE FEVRIER ET JUIN
1996

189

TABLE DES TABLEAUX :

TABLEAU 1: DE QUELQUES OPPOSITIONS ENTRE LE POINT DE VUE DE L'OBSERVATEUR ET CELUI DE L'ACTEUR	11
TABLEAU 2: LES DIFFERENTES POSITIONS EPISTEMOLOGIQUES ET LEURS DEFINITIONS DE L'ENTREPRISE	18

TABLE DES MATIERES :

INTRODUCTION2

Section II - La réduction du phénomène entrepreneurial aux seules entreprises nouvellement créées ou E.N.C..... 23

§ 1 - Délimitation de l'objet	23
A - Les limites inférieures	23
B - Les limites supérieures	25
§ 2 - Les E.N.C. : enjeux et perspectives.....	31
A - Comprendre la genèse d'organisations simples	31
B - Aider la croissance d'organisations fragiles.....	33
C - Etudier la stratégie de cas réels.....	37
a) De quelques interfaces théoriques entre stratégie et entrepreneuriat	37
b) L'étude de la stratégie imposée par le versant empirique de la recherche.....	42

CHAPITRE 2: LA QUESTION DE L'ETENDUE ET DE LA NATURE DES STRATEGIES D'ENTREE DES E.N.C.....46

Section Introductive - Définition de la notion de stratégie d'entrée 47

Section 1 - L'étendue des options stratégiques en question..... 50

§1 - Pour des options stratégiques restreintes.....	51
A) Arguments liés à la nouveauté de l'organisation.....	52
B) Arguments liés à la taille de l'entreprise	53
C) Arguments portant sur les ressources	54
D) Arguments portant sur l'incertitude	56
E) Arguments portant sur les caractéristiques de l'environnement et de l'entrepreneur.....	58
§ 2 - Pour des options stratégiques multiples	65
A) Arguments de contingence et d'adéquation stratégique.....	66
B) Arguments d'efficacité	68
C) Des conditions concurrentielles favorables	70

Section 2 - La nature des choix stratégiques des E.N.C..... 75

§ 1 - Les dimensions stratégiques utilisées.....	75
A) Des stratégies en fonction du nombre de segments visés.....	77
a) Stratégie large.....	78
b) Stratégie étroite ou de niche	80
B) Des stratégies en fonction du rythme d'entrée	82
a) Stratégie agressive.....	83
b) Stratégies progressives.....	85
C) Des stratégies en fonction des modes de différenciation.....	88
a) Stratégie de différenciation technologique / différenciation marketing.....	88
b) Différenciation organisationnelle/ personnaliste.....	90
§ 2 - Typologies des comportements stratégiques d'entrée des E.N.C.	93
A) Postulats des recherches de McDougall et Robinson, Carter et al.	93
B) Résultats des recherches	98

CHAPITRE 3: DE LA STRATEGIE D'ENTREE DE L'ENTREPRENEUR A LA STRATEGIE D'ENTREE DE L'ENTREPRISE : UNE ETUDE EXPLORATOIRE... 110

Section 1 - Elaboration du cadre de recherche exploratoire 111

§ 1 - Problématique	111
---------------------------	-----

A - La question de l'existence des stratégies d'entreprise pour les E.N.C.: une problématique construite...	111
a) La problématique : un construit social	112
b) La problématique : un construit individuel	113
B - ... dans la lignée des travaux de Bruyat	115
a) La notion de dialogique entrepreneur/ entreprise nouvelle	116
b) La notion de dialogique stratégie personnelle de l'entrepreneur/ stratégie d'entreprise	117
§ 2 - Questions de recherche	119
A - Stratégie d'entrepreneur et stratégie d'entreprise : l'explicite	120
a) Un cadre conceptuel préliminaire	120
b) Des questions de recherche délimitées pour éviter les fausses surprises	122
B - ...et l'implicite	123
a) Présupposés normatifs	123
b) Question de recherche supplémentaire	125
§ 3 - Mise en oeuvre et choix des moyens	127
A - Choix des données	127
a) Statut des données	127
b) Instrumentation des concepts	130
B - Choix des cas étudiés	134
a) Critères d'échantillonnage des cas de création	134
b) Détermination du nombre d'entretiens par cas et par personnes	138
Section 2 - Collecte des unités d'analyse	142
§ 1 - Unités d'analyse	142
A - La question de la pertinence des unités d'analyse	142
B - Choix d'un modèle ouvert d'analyse	148
§ 2 - Mode de collecte	152
A - Interrogation sur les croyances	153
a) Stratégie d'intervention du chercheur	153
b) Les techniques de recueil et d'analyse de discours	157
B - Observation et recoupement sur les comportements effectifs	160
a) Entre distance et implication : le dilemme de l'observateur en entreprise	160
b) Le journal de terrain ou la recherche d'un juste équilibre entre distance et implication	162
Section 3 - Interprétation des données	164
§ 1 - Les interrelations entre stratégies individuelles et d'entreprise	164
A Les différents types d'interrelations	164
a) Les thèmes les plus présents dans le discours des entrepreneurs	164
b) L'avis des acteurs du processus entrepreneurial et les types d'interrelations entre stratégies	173
B - Les prédicteurs des types d'interrelation	179
§ 2 - La question du passage d'une stratégie individuelle à une stratégie d'entreprise	183
A - Résultats du suivi longitudinal de deux cas	183
a) Le cadre de l'analyse longitudinale	183
b) D'une carte à l'autre	185
B - Tentative d'explication	192
a) Les événements potentiellement déclencheurs	192
b)... et leur insertion dans l'équilibre des croyances des entrepreneurs	194

CHAPITRE 4: DE L'INFLUENCE DES FACTEURS COGNITIFS SUR LES DECISIONS STRATEGIQUES D'ENTREE DE L'ENTREPRENEUR: UNE EXPLORATION THEORIQUE..... 198

Section introductive : De la notion de facteur cognitif et de quelques arguments en faveur de leur influence en entrepreneuriat 200

Section I - Diagnostic d'entrée : le rôle des biais et heuristiques cognitifs.....	204
§ 1 La sélection des informations: effets des heuristiques d'ancrage, de disponibilité et de représentativité	205
A - L'heuristique d'ancrage	205
B - L'heuristique de disponibilité	207

C- L'heuristique de représentativité	209
§ 2 - Diagnostic externe : Le rôle du biais " d'insider "	212
§ 3 - Diagnostic interne : biais d'attribution, d'acteur - observateur et de complaisance	217
A - Biais d'attribution.....	219
B - Biais acteur / observateur	222
C - Biais de complaisance	224
Section II Recensement, évaluation et choix d'une ou plusieurs stratégies d'entrée : les effets de cadrage cognitif	233
§ 1- Cadrage simplificateur	234
A - Les antécédents au cadrage simplificateur : la question des profils cognitifs des entrepreneurs.....	234
a) Définition et intérêt de la notion de profil cognitif.....	234
b) Des cadres de décision simplifiés fonction de profils cognitifs " riches " et " pauvres " : la recherche de Cooper et al. 1995	235
B - Les conséquences d'un cadrage simplificateur : la focalisation sur une solution préférée d'emblée ou l'urgence de choisir une stratégie pour exister	241
a) Les E.N.C. comme " fictions organisationnelles "	241
b) Choisir pour que la fiction devienne réalité	243
§ 2 - Cadrage optimiste.....	246
A - Les constats empiriques des estimations optimistes des entrepreneurs	247
a) Définition et opérationnalisation de " l'optimisme entrepreneurial " dans les recherches de Cooper & al., Palich & Bagby et Busenitz & Barney	247
b) Convergence des résultats : Vers un optimisme de circonstance.....	250
B - Les raisons avancées à cet optimisme entrepreneurial	254
a) L'état d'euphorie post-crétion	254
b) L'optimisme entrepreneurial comme une réponse à une demande sociale.....	257
Section III - Planification stratégique : Les conséquences d'une recherche de cohérence cognitive.....	261
Paragraphe préliminaire : La question de la planification stratégique au regard des théories de la dissonance cognitive	261
§ 1 Les défaillances d'une recherche de cohérence temporelle.....	263
A - Escalade dans l'engagement: le maintien des premiers choix de l'entrepreneur	263
B - Des prévisions de plus en plus éloignées de la réalité : la stratégie d'entreprise en dérive	265
§ 2 Les défaillances d'une recherche de cohérence entre activités	267
A - L'illusion de maîtrise donnée par le plan	268
B - Le plan facteur de rigidité organisationnelle	269
CONCLUSION GENERALE	273
TABLE DES CAS :	315
TABLE DES FIGURES :	317
TABLE DES RESULTATS.....	318
TABLE DES MATIERES :	320
CONCLUSION GENERALE	338
BIBLIOGRAPHIE	346

**ANNEXE 1 : ANALYSE THEMATIQUE ET CARTOGRAPHIE COGNITIVE, DES
TECHNIQUES COMPLEMENTAIRES D'ANALYSE DE DISCOURS ET LEUR MISE
EN OEUVRE DANS LA RECHERCHE 369**

**ANNEXE 2 : D'UNE CARTE A L'AUTRE OU LA PROPOSITION D'UNE
TECHNIQUE DE CONSTRUCTION DE CARTE COGNITIVE LORS DE L'ANALYSE
LONGITUDINALE 372**

**ANNEXE 3 : COMPARAISON DE LA VISION STRATEGIQUE DE CREATEURS
D'ENTREPRISE ET DE DIRIGEANTS DE P.M.E. 374**

ANNEXE 4 : EXTRAIT D'ENTRETIEN 375

TABLE DES DES CAS 380

TABLE DES ENCADRES 381

TABLE DES FIGURES 382

TABLE DES RESULTATS 383

TABLE DES TABLEAUX 384

TABLE DES MATIERES :385