



Du projet à l'entreprise: que se passe-t-il et peut-on le prévoir ?

Valérie FRANCOIS

Maître de conférences - Lille Economie & Management
Université de Lille 1 - Cité scientifique

Du projet à l'entreprise : que se passe-t-il et peut-on le prévoir ?

Valérie FRANCOIS
Maître de conférences
Lille Economie & Management
Université de Lille 1
Cité scientifique
59653 VILLENEUVE D'ASCQ
Email : valerie.francois@univ-lille1.fr

Résumé

Prévoir le succès ou l'échec d'un projet lorsqu'il souhaite se transformer en entreprise est une question récurrente de l'émergence organisationnelle. Afin d'étudier ce processus, la recherche portera sur la dynamique temporelle propre aux actions de l'entrepreneur et à l'environnement qui est le sien au travers de trois cas de création d'entreprise. Les résultats mettent en évidence les changements qui interviennent lors de l'émergence d'une organisation, la dynamique et les moteurs de celle-ci. Ils montrent aussi que malgré le nombre croissant de recherches qui s'y consacrent, la prévisibilité du succès ou de l'échec de la transformation du projet en entreprise demeure une question délicate en raison du caractère construit et complexe de la relation entrepreneur-action-environnement.

Du projet à l'entreprise : que se passe-t-il et peut-on le prévoir ?

Résumé

Prévoir le succès ou l'échec d'un projet lorsqu'il souhaite se transformer en entreprise est une question récurrente de l'émergence organisationnelle. Afin d'étudier ce processus, la recherche portera sur la dynamique temporelle propre aux actions de l'entrepreneur et à l'environnement qui est le sien au travers de trois cas de création d'entreprise. Les résultats mettent en évidence les changements qui interviennent lors de l'émergence d'une organisation, la dynamique et les moteurs de celle-ci. Ils montrent aussi que malgré le nombre croissant de recherches qui s'y consacrent, la prévisibilité du succès ou de l'échec de la transformation du projet en entreprise demeure une question délicate en raison du caractère construit et complexe de la relation entrepreneur-action-environnement.

Introduction

La phase préalable à la création d'entreprise fait l'objet d'une attention soutenue tant dans la société, où se multiplie le nombre de structures d'accompagnement des projets de création d'entreprise, qu'en recherche, comme l'attestent les travaux sur l'émergence organisationnelle. La plupart de ces derniers tentent de comprendre pourquoi et comment certains entrepreneurs réussissent (Aldrich et Martinez, 2001). Pourtant cette question est complexe et pose de nombreux problèmes tant méthodologiques (Lichtenstein et al., 2006) que théoriques (Fayolle, 2004).

La rencontre simultanée de trois porteurs de projet souhaitant créer leur entreprise, nous a fourni l'opportunité de nous poser à nouveau cette question de l'émergence organisationnelle et de tenter de comprendre comment certains projets se transforment avec succès en entreprise. Cette situation avait de nombreux atouts : les trois projets démarraient en même temps, ils se donnaient le même délai pour créer (un an), ils étaient tous portés par une équipe entrepreneuriale, aucun ne recevait d'aide ni de suivi particulier (type incubation), et leurs projets ne développaient pas de technologie particulière. Les questionnements initiaux étaient simples : Qu'allaient devenir les trois projets ? Quelles allaient être leurs trajectoires, leurs évolutions ? Qu'allait-il se passer pour chacun d'eux, et quelles seraient les similitudes de parcours ? Enfin, qui parviendrait au terme de ses objectifs initiaux, à savoir la création d'une entreprise qui les ferait vivre ? Ces questions posées de manière très prosaïque, renvoient à des thématiques de recherche importantes en entrepreneuriat, et en particulier au thème de l'émergence organisationnelle. Ce travail s'inscrit dans la continuité d'une première recherche qui portait sur les moteurs expliquant la modification de la vision de l'entrepreneur. Nous souhaitons, grâce à d'autres données, orienter différemment notre recherche pour mieux comprendre la dynamique temporelle du projet et l'impact sur son succès.

La première partie de l'article rappelle les apports des recherches récentes sur ce qui permet d'expliquer pourquoi certains projets se transforment en entreprise. Elle montre notamment que de nombreuses avancées ont été réalisées ces dernières années autour de la relation entrepreneur – action – environnement, mais aussi que l'environnement spécifique de l'entrepreneur et la question du temps restent assez largement méconnus. La deuxième partie présente les méthodes qui ont été empruntées dans d'autres recherches pour analyser ce phénomène processuel qu'est l'émergence organisationnelle. Elle détaille également les trois cas utilisés pour réaliser l'analyse longitudinale sur lesquels s'appuie l'étude de terrain. Enfin, la troisième partie apporte des résultats sur les changements qui interviennent lors du processus de création, la dynamique et les moteurs de ce processus. Elle montre aussi que la prévisibilité du succès ou de l'échec de la transformation du projet en entreprise demeure une

question délicate en raison du caractère construit et complexe de la relation entrepreneur-action-environnement.

1. Les bases théoriques de l'émergence organisationnelle

L'émergence organisationnelle telle que nous l'acceptons ici, relève du paradigme de la création d'une organisation, tel qu'il a été défini par Gartner et al. (1992) et classé comme un des quatre paradigmes de la recherche en entrepreneuriat (Vertraete et Fayolle, 2005). Une des questions centrales que soulève l'émergence organisationnelle consiste à comprendre pourquoi certains projets aboutissent à la création d'une organisation alors que d'autres sont des échecs. Après avoir écarté l'approche par les traits de l'entrepreneur pour expliquer le succès d'une création d'entreprise (voir notamment Gartner, 1988), une partie de la communauté des chercheurs en entrepreneuriat s'est réorientée vers les activités menées par l'entrepreneur, c'est-à-dire vers ce qu'il fait et non ce qu'il est pour expliquer le succès entrepreneurial. Ainsi, depuis la fin des années 80, la question des activités menées par les entrepreneurs pour créer une organisation est devenue centrale, chacun cherchant l'élément ou la combinaison d'éléments la plus probable pour expliquer la transformation d'un projet en entreprise. Le tableau ci-dessous reprend et classe les recherches récentes concernant les facteurs explicatifs du succès d'une organisation. Si les activités sont prises en considération dans chacune d'elles, elles ne sont pas abordées de la même manière, ce qui nous permet de faire la distinction entre les recherches basées sur le type d'activité, et celles qui sont basées sur leur dynamique.

Tableau 1 : Les facteurs explicatifs du succès d'une organisation en création

Types d'explications		Auteurs
Par le type d'activités	Par les propriétés de l'organisation	Katz et Gartner (1988), Brush, Manolova, Edelman (2008)
	Par le type d'activités et la recherche de légitimité	Delmar et Shane (2003, 2004)
Par la dynamique des activités	Liée à la cohérence interne/externe	Aldrich et Martinez (2001)
	Liée à un évènement d'émergence	Lichenstein, Dooley, Lumpkin (2006)
	Liée au timing des activités	Lichenstein et al.(2007)

1.1. L'explication par les activités

Un premier groupe met en évidence les activités à mener pour réussir la création d'une organisation. Sur la base d'une démarche explicative, ces travaux montrent des liens de cause à effet entre les activités menées, la manière de les mener, et la création d'une organisation.

L'étude de Brush et al. (2008) reprend bon nombre de points théoriques déjà connus mais les enrichit et ouvre le thème de l'émergence à d'autres thèmes. Les auteurs testent le cadre théorique de Katz et Gartner (1988) à l'aide des données du PSED¹. Pour émerger, une

¹ National Panel Study of Entrepreneurial Dynamics (PSED) : Il s'agit d'une étude longitudinale démarrée en 1998, et portant sur les entreprises naissantes. Aux Etats-Unis, 64622 individus ont été contactés par téléphone. Deux questions leur étaient posées afin de d'identifier ceux qui se trouvaient dans un processus de création d'entreprise : Etes vous seul ou avec des associés en train d'essayer de créer une entreprise ? Etes vous seul ou avec d'autres en train de créer une entreprise pour votre employeur ? Si la personne répondait positivement à l'une ou l'autre de ces questions, il fallait ensuite identifier si elle était véritablement investie dans le processus.

organisation doit posséder quatre propriétés. La première est l'intentionnalité des acteurs ; la deuxième, les ressources telles que le capital humain ou le capital financier ; la troisième concerne les frontières de l'organisation, ce qui va la structurer ; et la quatrième concerne les échanges notamment lorsqu'il y a prise d'indépendance de l'entité de son fondateur. Elles valident le fait que ces quatre propriétés sont indispensables pour qu'il y ait émergence d'une organisation, aucune ne prenant le pas sur l'autre, ou ne les précédant comme les auteures pensaient que c'était le cas pour l'intentionnalité. Elles ajoutent cependant que certaines propriétés peuvent être enrichies notamment les ressources qui jusqu'alors étaient considérées comme physiques et tangibles. Or certaines ressources comme l'expérience ou la formation de l'entrepreneur doivent être aussi prise en compte. Il en va de même pour le capital social insuffisamment mentionné dans l'étude initiale de Katz et Gartner (1988). L'autre ajout des auteures concerne la légitimité et la nécessité pour l'entrepreneur de créer des structures et des procédures qui lui permette d'accéder à cette légitimité. Enfin, leur étude montre également que ceux qui s'organisent lentement sont plus efficaces que les autres en raison notamment des apprentissages qu'ils font et de l'augmentation de leurs connaissances.

Toujours basées sur une relation de cause à effet, de nombreuses recherches portent sur les activités qui ont le plus d'influence sur la création de l'entreprise (Delmar et Shane, 2003 ; Carter et al., 1996 ; Van de Ven et al., 1999 ; Honig et Karlsson, 2004), et en particulier la recherche de légitimité (Delmar et Shane, 2004, voir aussi Hernandez, 2008, 2001 ; Tornikowski, 2007 ; Moreau, 2006 ; Verstraete, 2003). Les entreprises en création ont besoin de trouver, le plus souvent par le biais de leur stratégie, de la légitimité dans leur environnement. Cette quête est décrite comme un processus itératif à travers lequel les entreprises apprennent de leur environnement et progresse sur le chemin de la création. Ce processus est à rapprocher de la recherche de cohérence entre l'interne et l'externe, présente chez Davidsson (2005) ou Hernandez (2008). Ce dernier, sur la base de la métaphore de la gestation empruntée à Reynolds et Miller (1992), considère que le succès de l'entreprise en création passe en interne par la cohérence entre les différentes ressources à disposition et la manière dont elles sont utilisées, et en externe, par l'acceptation par l'environnement (convaincre de sa légitimité). Ils ajoutent à cette cohérence la nécessité pour l'entrepreneur de suivre un ordre logique d'actions à entreprendre pour y parvenir faisant ainsi le lien avec les travaux de Delmar et Shane (2004).

L'intérêt de ces travaux est d'isoler des activités, ou des étapes du processus. Mais ils ne disent rien des interactions entre actions et environnement ni de la dynamique de ces interactions. Par ailleurs, il semblerait que les résultats de ces investigations soient mitigés. Gartner et Carter (2003) considèrent qu'il n'y a que peu de liens entre les activités menées au cours de la phase de projet et la transformation de ce projet en organisation. Rien ne semble véritablement établi à ce sujet, et les études se contredisent encore comme c'est le cas de celles de Gartner et Carter (2003) et de Delmar et Shane (2003) d'où l'intérêt de se tourner vers un deuxième groupe de travaux qui se trouvent dans la lignée de ceux de Low et MacMillan (1988) et qui cherchent l'explication par la dynamique du processus.

1.2. L'explication par la dynamique

Ces travaux sont marqués non pas par la recherche d'un lien de cause à effet mais par la compréhension de la dynamique et des interactions propres au processus d'émergence organisationnelle.

Aldrich et Martinez (2001) en mobilisant la théorie évolutionniste de la firme, affirment clairement la nécessité de trouver de la cohérence entre les efforts livrés par l'entrepreneur et les forces de l'environnement auquel il doit faire face : « Que savons-nous de la manière dont

Si c'était le cas, elle faisait alors partie du panel et était interviewée par téléphone avec un intervalle d'environ un an.

les entrepreneurs utilisent leurs connaissances, les ressources et leur capital social dans leur lutte face aux forces de l'environnement ? ». Si leur approche évoque aussi la notion de cohérence comme les auteurs cités plus haut, la question de l'environnement et celle de la dynamique du processus y sont abordés différemment. Bien que détaillant les différents niveaux d'environnement de l'entreprise en création, les auteurs considèrent que l'environnement du créateur est spécifique et qu'il n'a pas reçu jusqu'à présent l'attention qu'il mérite. Cela reste vrai car les dernières études sont axées essentiellement sur les actions et beaucoup moins sur les interactions actions-environnement, l'environnement n'étant qu'un faire-valoir des actions de l'entrepreneur auprès duquel est recherchée la légitimité. De même, ils considèrent que l'on connaît peu de chose sur la manière dont les stratégies de l'entrepreneur et son environnement interagissent l'un avec l'autre car la théorie évolutionniste sur laquelle est basé leur travail ne prend pas en considération la stratégie. L'approche par la dynamique tente de combler ce manque et semble marquer une rupture avec les recherches précédentes.

Lichenstein et al. (2007), proposent un positionnement innovant. Ils expliquent qu'il existe bien un lien entre activités menées et création d'entreprise mais que celui-ci n'est pas lié à une activité en particulier mais à la dynamique de ces activités, c'est-à-dire au rythme, à la durée, et à la concentration des activités menées en mobilisant notamment la théorie de la complexité. Lichenstein et al. (2007) reviennent sur les composantes temporelles de la dynamique. Ils montrent que les entreprises qui émergent mènent des activités à un taux plus rapide, plus continue (faible concentration) et qui s'accélèrent dans le temps (timing plus tardif) en comparaison des projets qui n'émergent pas. Ainsi, la nature de la dynamique de la trajectoire explique la réussite ou l'échec probable du projet.

La dynamique de la trajectoire comme facteur explicatif de l'aboutissement du projet de création d'entreprise avait déjà été mentionné par Lichenstein et al. (2006) mais cette fois à partir de l'étude longitudinal d'un seul cas. Ils montraient que le processus n'est pas linéaire et que la fiction, ou le projet d'organisation lui-même évolue dans le temps et se transforme notamment par le biais d'un événement d'émergence (*emergence event*). Ce changement (*emergence event*), ce « glissement » d'un état à l'autre s'apparente pour les auteurs au processus dialectique de changement de Van de Ven et Poole (1995). Pour autant, la dialectique n'est pas le seul moteur de cette dynamique. Lichenstein et al. (2006) y ajoute également le moteur téléologique de changement lorsque l'entrepreneur est lui-même l'agent du changement, et en raison des décisions et les actions qu'il prend pour poursuivre son objectif. Ils en concluent que leur apport majeur concerne la notion d'émergence organisationnelle, et que l'évènement d'émergence, nécessaire à la création d'une entreprise, est initié par un moteur dialectique, et progresse quand le moteur dialectique commence à interagir avec le moteur téléologique. Leur recherche est celle qui fait le moins référence à l'environnement. En revanche, elle est l'une de celles qui prend le mieux en compte les multiples interactions en jeu lors de l'émergence grâce notamment à leur analyse longitudinale et approfondie d'un cas. Sur leur modèle, nous avons déjà engagée une recherche (François, 2009) dont les résultats montraient que le projet suit une trajectoire schématisée par une courbe sinusoïdale ascendante dans la mesure où elle subit des impacts positifs (qui renforce le projet) et négatifs (qui l'affaiblissent). Les moteurs de cette trajectoire relèvent d'une dialectique entre les contraintes de l'environnement et les actions entreprises par l'entrepreneur, dialectique de nature différente que celle mise en évidence par Lichenstein et al. (2006) mais toujours reliée au moteur téléologique. En revanche, nous n'avons pas observé d'évènement d'émergence dans notre cas, et constatons plutôt que le moteur téléologique ne vient pas à la suite mais de manière quasi concomitante au moteur dialectique, modifiant par ajustement permanent la vision du projet, et contribuant au passage de la fiction à la réalité.

On le voit, la compréhension du succès d'un projet de création d'entreprise a fait l'objet d'avancées importantes ces dernières années. Les recherches autour des activités sont nombreuses. Elles sont marquées par un large consensus sur le fait que l'entrepreneur doit rechercher de la légitimité dans son environnement. En revanche, les recherches sur le type d'activités proprement dites sont plus controversées. Enfin, qu'il s'agisse de l'approche par les activités de Brush et al. (2008) ou celles par la dynamique de Lichenstein et al. (2006 et 2007), elles montrent à quel point il est nécessaire d'ouvrir la recherche sur la question du temps.

Si les avancées sur ces questions sont réelles, il n'en demeure pas moins que certains points restent à éclaircir et que plusieurs questions sont en suspens. Quelles sont les spécificités de l'environnement de l'entrepreneur ? Comment interagit-il avec les actions qu'il mène ? Selon quel horizon temporel ? Le temps est-il une contrainte ? Si oui, comment est-il appréhendé par le porteur de projet ? Dans quelle mesure et à quel moment il s'impose à lui ? Est-ce qu'il pousse à l'action, et si oui, comment ? La question du temps doit ainsi s'intégrer aux interactions action/environnement comme une composante à part entière de l'explication du succès ou de l'échec du projet.

Nous souhaitons dès lors mieux comprendre les interactions des actions de l'entrepreneur avec son environnement, et la dynamique temporelle de celles-ci pour expliquer le succès ou l'échec d'un projet de création.

2. Méthodologie de la recherche

Fayolle (2004) constate que la plupart des modèles ou cadres conceptuels concernant le processus entrepreneurial ont rarement été testés ou confrontés au terrain. Cela s'explique notamment parce que l'étude de l'émergence à un niveau micro est difficile à mener et rencontre un certain nombre d'obstacles (Lichtenstein et al. 2006). Premièrement, le processus de création d'une nouvelle entreprise peut prendre des décennies (Gartner et Carter, 2003). Deuxièmement, la création d'une nouvelle organisation se caractérise par de multiples activités qui apparaissent simultanément et de manière interdépendante (Low et Mac Millan, 1988), et qui supposent l'utilisation de sources multiples d'information et la mise en place de collecte de données longitudinales (Aldrich et Martinez, 2001).

Cependant, lorsque l'on observe les travaux récents (postérieurs à 2006), plusieurs études (tableau 2) se sont emparées de cette question de « l'avant » création d'entreprise en particulier pour tenter d'expliquer le succès ou l'échec du projet.

Tableau 2 : Méthodes utilisées dans les recherches sur l'émergence organisationnelle

Auteurs	Journal/année	Titres	Base de données	Durée du processus étudié	Régularité de la collecte des données
Lichenstein, Dooley, Lumpkin	JBV, 2006	Mesuring emergence in the dynamics of new venture creation	Une étude de cas longitudinale	2 ans	En continu. 2 entretiens par mois
Lichenstein, Carter, Dooley, Gartner	JBV, 2007	Complexity dynamics of nascent entrepreneurship	109 individus issus du PSED	2 ans	A posteriori. 3 entretiens téléphoniques à un an d'intervalle

Brush, Manolova, Edelman	JBV, 2008	Properties of emerging organisations: an empirical test	701 individus issus du PSED	2 ans	A posteriori. 3 entretiens téléphoniques à un an d'intervalle
Hernandez	Revue Française de Gestion, 2008	L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle	6 cas d'entreprise en cours de création	1 an	En continu 1 entretien par mois

L'émergence étant un phénomène processuel, toutes ces recherches correspondent à des analyses longitudinales et portent sur l'évolution d'un phénomène au cours du temps, qu'il s'agisse d'études quantitatives ou qualitatives. Nous nous inscrivons dans ce même schéma en mettant en place une méthode de recherche qualitative basée sur trois cas et s'appuyant sur une analyse longitudinale. Cette méthode est la plus utilisée et la plus communément admise pour analyser des phénomènes processuels (Van de Ven, Angle et Poole, 1989, Cooper, 2003).

2.1. Présentation des cas

L'étude a été réalisée sur la base de trois projets de création d'entreprise (cf. encadré 1). Il fallait dans la mesure du possible, que les projets choisis répondent à des critères facilitant la comparaison notamment le point de départ du projet (pour le démarrage) et le timing attendu du projet (pour le suivi et le point final). Le point de départ correspond au moment où l'on peut identifier des couples individu/ idée. Il était important qu'ils soient formés depuis peu de temps pour pouvoir ensuite suivre l'intégralité de la phase d'émergence de l'organisation.

Le timing ensuite. Les cas étudiés se focalisent sur la phase d'émergence d'une entreprise, c'est-à-dire sur une période qui démarre lorsqu'un individu décide de créer une entreprise et qui prend fin lorsque celle-ci est créée au sens économique du terme (réalisation d'une première transaction marchande). Les trois projets font apparaître une équipe d'entrepreneurs de 2 et à 4 personnes avec un porteur de projet principal et des associés. Dans chaque projet, le couple porteur/idée est apparu au milieu de l'année 2007 avec l'objectif de démarrer l'activité mi-2008. Les porteurs ont tous fait des choix professionnels en conséquence. Ainsi dans le projet A, le porteur décide de ne pas chercher de travail pour se consacrer à son projet. Dans le projet B, il reprend une formation pour acquérir des compétences en gestion nécessaires, selon lui, pour diriger une entreprise. Dans le projet C, le porteur recherche un travail à temps partiel afin de dégager du temps pour son projet.

L'observation des cas portant sur la dynamique du processus, la possibilité de suivre des cas qui démarraient au même moment pour finir a priori à peu près à la même époque permettait de travailler sur un format de création similaire (environ une année) et donc de prendre en compte la variable temps indispensable à la question de l'émergence organisationnelle.

2.2. La collecte des données

Pour mettre en place une telle recherche, la collecte d'information s'est faite pour l'essentiel auprès d'une même personne dans chaque projet. Nous avons opté pour un entretien mensuel d'une durée comprise entre une et deux heures. Les données ont donc été collectées à partir du mois de novembre 2007, jusqu'en Août 2008. Cette fréquence, si elle ne lève pas complètement le biais de la reconstitution a posteriori des données, permet néanmoins d'obtenir une information relativement "fraîche". Par ailleurs, les échanges ne portaient pas

uniquement sur le passé (Que s'est-il passé ce mois-ci ?) mais également sur les activités en cours (Que se passe-t-il en ce moment ?) et à venir du projet (Quelles sont les prochaines étapes du projet ?) ce qui limite le poids de la reconstitution lors des entretiens. Le fait de ne pas proposer de thème précis à l'entrepreneur, ni de lui rappeler ce qu'il avait dit lors de l'entretien précédent, met en évidence ses centres d'intérêt et ce qui est important pour lui au moment de l'entretien. Cela permet de pondérer les thèmes en fonction de leur ordre d'arrivée, du nombre d'itérations, et de leur récurrence d'un entretien à l'autre. Il n'y a pas de suivi a priori de thèmes prédéfinis.

Le projet A a fait l'objet de 9 entretiens, le B de 4 entretiens au cours de la période 2007-2008 et un entretien un an après en 2009, et le C de 7 entretiens. Les données ont été complétées pour le projet A et le projet C par les entretiens réalisés auprès des associés (2 pour le projet A et 1 pour le projet C) ainsi que par les documents comptables (compte de résultats prévisionnel, budget de trésorerie) et les dossiers présentés aux banques pour le projet A.

Encadré 1 :

Projet A : Il s'agit d'un projet de bar avec un système innovant de distribution de bière, des pompes à bières étant installées sur les tables permettant à chacun de se servir grâce à une carte électronique pré-payée. Le bar devrait être située dans un quartier où se font traditionnellement les sorties nocturnes. Le projet est porté par quatre amis âgés de 24 à 27 ans qui souhaitent investir une somme de 20 000 euro dans le projet et 40 000 pour le porteur principal. La plupart font appel à un prêt personnel pour financer cet apport.

Le projet B : Il s'agit d'un projet de restauration rapide type "drive-in" installé sur une zone industrielle, avec possibilité de livraison dans les entreprises en fonction du montant de la commande, ouvert de 4h du matin à 15 heures pour une population plutôt masculine, ouvriers et employés. Par ailleurs, le porteur de projet souhaite engager son entreprise dans une démarche sociale et durable. Les produits vendus devront être de qualité, notamment à base de produits locaux, et l'entreprise emploiera des salariés souffrant d'invalidités pour répondre aux préoccupations d'insertion de l'entrepreneur. Les associés sont deux. Le premier (31 ans) est garagiste en activité. Le second (33 ans) a travaillé 10 ans dans l'industrie en tant qu'ouvrier spécialisé et suit une formation pour obtenir un DUT de gestion.

Le projet C : Il s'agit d'un projet d'agence immobilière proposant des produits étrangers (appartements), de Bulgarie dans un premier temps puis d'autres pays d'Europe, à une clientèle française pour leur proposer d'investir dans un pays en plein développement afin de réaliser à moyen terme (5 ans) une plus-value. Le choix des produits se fera en fonction du respect d'un certain nombre de garanties sur les normes environnementales et sur la préservation des paysages notamment littoraux. Le premier associé est diplômé d'un master en finance, et le second d'un diplôme d'ingénieur. Ils n'ont pas encore travaillé mais privilégient la création d'entreprise au salariat.

Les données ont ensuite été analysées en deux temps. Dans un premier temps, chacun des cas a été retracé en prenant en considération le nombre d'actions et le type d'activités entreprises par l'entrepreneur et son équipe, les obstacles auxquels ils ont été confrontés, la manière dont ils les ont résolus et les changements qui en ont résulté. Dans un deuxième temps, les cas ont été comparés entre eux sur quelques thèmes comme le changement d'idée, les caractéristiques de leur trajectoire respective, les événements déclencheurs, et l'impact du temps.

3. ANALYSE DES RESULTATS

3.1. Le parcours de l'idée : De la fiction à la réalité

Pour le projet de bar (A), le contenu du projet subit deux changements majeurs liés l'un et l'autre à l'environnement du projet. Tout d'abord, l'idée d'afficher les résultats de consommation des tables sur grand écran s'est heurtée à la législation sur l'alcool et à l'interdiction d'encourager sa consommation. Autre évènement, le porteur du projet s'est aperçu qu'un des amis à l'origine du projet et partie prenante au capital était fiché à la Banque de France. L'idée s'est donc recentrée autour d'un noyau familial d'associés et non d'un bar créé « entre amis ». Finalement, le bar ouvrira avec des pompes à bière à disposition sur les tables, mais la consommation des clients ne sera plus affichée. Quant à l'équipe d'amis à l'origine du projet, elle se transforme en équipe familiale.

Pour le projet de "drive-in" (B), l'idée ne s'est jamais totalement stabilisée. D'abord basée sur la restauration à emporter, le porteur de projet envisageait ensuite d'ajouter un certain nombre de services (poste, pressing, dépôt de pain...). Mais l'élément majeur, créant une grande instabilité dans le projet, était la recherche d'un emplacement dans une zone industrielle car sans l'emplacement définitif, il n'était pas possible de faire d'estimation sur les besoins de la clientèle, les charges ou le chiffre d'affaires. Le porteur de projet souhaitait dans un premier temps s'implanter en Belgique. Après plusieurs semaines de prospections, il ne parvenait pas à trouver d'endroit qui lui convenait. Il s'est ensuite tourné vers la France, mais le porteur de projet demeure hésitant sur l'emplacement, et cela jusqu'en août 2008. Un an plus tard (Juillet 2009), l'idée semble cette fois stabilisée, le porteur s'étant décidé pour une implantation en Belgique.

Pour le projet d'agence immobilière internationale (C), l'idée a d'abord été testée en emmenant en Bulgarie 6 personnes se trouvant dans l'entourage des porteurs de projet et qui envisageaient d'investir dans l'immobilier. Le retour a été positif puisqu'une vente s'est faite à la suite de ce premier voyage. La réalisation concrète de la vente posait néanmoins des problèmes juridiques importants et avait engagé des coûts de transport, partagés certes par le promoteur local, mais qu'il fallait intégrer pour un prochain voyage. Lors du deuxième voyage, le cercle des clients (8 au total) s'est un peu élargi mais les retours ont cette fois été négatifs. Le mode de vente (en groupe) a eu des effets désastreux dans la mesure où les clients potentiels se sont concertés et concentrés sur les points négatifs de la vente (appartements mal finis, calcul de surface différent entre la France et la Bulgarie...). A la suite de cette visite, et huit mois après les premières démarches, les porteurs de projet décident de revoir complètement leur organisation. Ils veulent multiplier les pays et surtout les partenariats locaux pour passer moins de temps dans chacun d'eux et avoir une palette de produits plus diversifiés. Ils veulent également réduire la taille des groupes qu'ils emmènent, pour éviter l'effet « boule de neige » que l'opinion d'une personne peut avoir parfois sur l'ensemble du groupe. Finalement, en raison de leur situation financière personnelle et des difficultés qu'ils ont rencontrées (complexité des dossiers à monter et des partenariats à mettre en place), les deux porteurs de projet sont contraints de rechercher un travail à temps plein, et décident de mettre un terme à leur projet (septembre 2008).

On le voit, le contenu des projets change dans le temps ce qui n'a rien d'étonnant et qui a déjà été montré dans la littérature. Ainsi, Bhave (1994) présente surtout les changements qui affectent le processus entrepreneurial comme la résultante de la confrontation au marché, comme le projet d'agence immobilière (projet C) l'illustre. Cependant le cas du bar (projet A) montre que les changements peuvent avoir d'autres origines (législation, défaillance du réseau). Si les changements peuvent être voulus par les porteurs de projet, notamment parce qu'ils saisissent de nouvelles opportunités, ils se trouvent également souvent face à des changements de contenu qui leur sont imposés par leur environnement et auxquels ils sont contraints de s'adapter. C'est aussi en cela que les réalités équivoques mentionnées par Gartner et al. (1992) se transforment en réalités non-équivoques sous l'impulsion de moteurs volontaires ou subis.

Les trois cas ne peuvent à eux seuls représenter l'ensemble des changements possibles. Même si les raisons du changement peuvent être multiples et propres à chaque projet, il faut tenter d'aller au-delà d'une simple énumération et voir, comme l'indiquent Gartner et al. (1992), comment s'explique le décalage entre le projet souhaité qui est une projection du porteur de projet, et le projet final qui aboutit à une réalité. L'observation de la dynamique de la trajectoire apporte des éléments de réponse.

3.2. L'analyse du processus : la dynamique de la trajectoire

Si les conditions initiales laissent présager que les trois projets avaient la même projection (se transformer en entreprise) et a priori la même chance d'aboutir en raison notamment de l'intention des porteurs de projet et des dispositions qu'ils avaient prises pour les mettre en œuvre, les résultats au bout d'un an présentent des évolutions bien différentes. Seul le projet de bar (projet A) s'est transformé en entreprise. Le projet de "drive-in" est assez rapidement mis en attente (au bout de six mois), et le projet d'agence immobilière, après un an de démarche active a été abandonné. Nous nous concentrons sur le parcours du projet pour aboutir à une issue souhaitée -l'entreprise- sans avoir pour autant la garantie que ce soit l'issue finale. L'issue reste, tout au long de la recherche, inconnue.

Nous allons décrire les trois parcours du plus au moins abouti en les schématisant selon des trajectoires qui font apparaître à la fois les contraintes et les actions subies par le projet.

3.2.1. La trajectoire du projet abouti

Dans le projet du bar (A), on s'aperçoit que l'idée change alors même que l'environnement est stable. Hmieleski et Ensley (2004) considèrent que l'idée change et doit changer, notamment lorsque l'environnement est dynamique et inconnu. Or, l'environnement du projet de bar est stable dans le sens où, dans l'environnement, rien de nouveau n'apparaît au cours de la phase d'émergence. L'emplacement trouvé n'est pas marqué par l'incertitude dans la mesure où il n'y a pas de nouveaux concurrents, les chiffres de fréquentation de la zone sont connus de même que le comportement et le profil des clients. La législation affectant ce type d'activité est, elle aussi, existante avant la création du bar. Si les fluctuations de l'environnement n'expliquent pas les changements de trajectoire, alors comment peut-on les expliquer ?

La législation est l'élément qui a eu le plus d'impact sur la trajectoire du projet. Outre le fait que ce thème soit présent lors de tous les entretiens, celle-ci a des répercussions conséquentes sur de nombreuses composantes du projet. Il s'agit des législations sur la licence 4 et sur la vente d'alcool en général. Elle a des incidences sur le porteur de projet (une enquête publique le concernant a été ouverte, sa responsabilité individuelle est engagée en cas d'accident d'un de ses clients), sur l'idée (abandon des panneaux d'affichage sur la consommation de bière table par table), sur la conception du bar (le comptoir face à l'entrée pour mieux contrôler les sorties), sur le démarrage de l'activité (nécessité d'être locataire ou propriétaire pour monter le dossier de demande de la licence 4), sur la clientèle cible (éviter les moins de 20 ans dont les comportements à risque sont plus fréquents), sur l'environnement institutionnel (avis négatif de la part de la CCI, des douanes, des impôts, de la mairie, nécessité de se faire connaître et de leur montrer sa probité...). Notons également, que d'autres contraintes législatives ont des incidences sur la trajectoire du projet comme la législation sur les normes sonores qui oblige à engager des travaux conséquents, plus coûteux que prévus et qui réduisent l'espace exploitable du bar.

L'autre élément majeur est la défaillance d'un des associés. Ce thème est revenu lors de chaque entretien. Elle a eu des impacts importants sur la recherche de ressources (nécessité de changer d'associé), sur le porteur du projet (mise à l'épreuve de ses capacités de prise de décision), sur la mobilisation du réseau (entrée de la famille dans le capital), sur la mise en

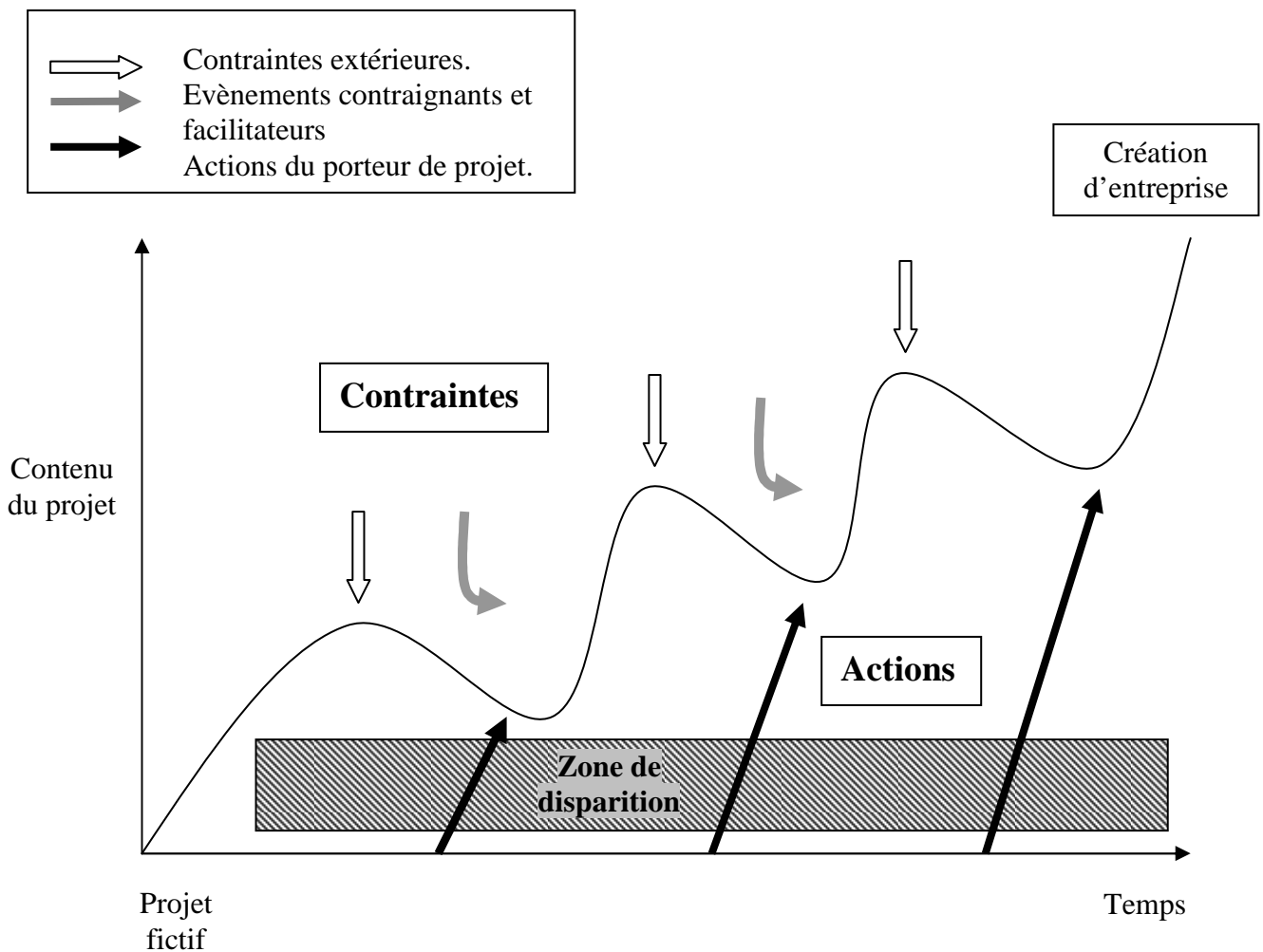
œuvre du projet (retard dans le dépôt du dossier à la banque pour l'obtention des prêts). Si la pérennité du projet n'a jamais été vraiment en jeu à cause de cette contrainte (d'autres sources de financement se présentaient au porteur du projet), elle a cependant bouleversé le porteur à titre personnel notamment dans la nouvelle fonction qui est la sienne (prise de décision à l'encontre d'un ami, diriger un projet puis une entreprise, stress lié au retard), et eu un impact sur le déroulement du projet (accumulation du retard pour l'obtention des financements et le démarrage des travaux).

D'autres événements sont à la fois des contraintes et des facilitateurs du projet (flèches grises du schéma). C'est le cas notamment de la relation avec les banques. L'obtention de ressources financières nécessaires à la réalisation du projet (prêts) reste une activité qui jalonne le projet du début à la fin. Cette recherche de ressources est à la fois contraignante (nécessité de monter un plan d'affaire, d'expliquer, de « vendre » son projet, de mettre les institutions bancaires en concurrence, de revoir ses besoins à la baisse et de les adapter à ce qui peut être obtenu) mais aussi facilitatrice (l'obtention du prêt permet la réalisation des travaux) puisque qu'elle est la condition préalable au démarrage de l'activité.

Enfin d'autres événements sont a priori facilitateurs mais peuvent s'avérer à termes contraignants. C'est le cas de la relation avec les fournisseurs. Le brasseur en devenant un partenaire majeur du projet, par le biais notamment d'un prêt accordé à son client ou en étant caution auprès des banques, lui facilite l'accès au marché. Si son intérêt est facile à comprendre, il peut à terme devenir une contrainte pour le porteur du projet. En effet, en acceptant de se porter caution, le brasseur demande alors l'exclusivité pendant cinq ans sur la bière distribuée. Le porteur de projet, s'il n'y prête attention, devient alors totalement dépendant de son fournisseur. L'un des moteurs essentiels du porteur de projet étant d'être indépendant, celui-ci a veillé à maintenir son indépendance alors que le partenariat avec le brasseur était une des issues possibles pour palier la défaillance de l'associé mais aussi l'offre bancaire insuffisante.

La courbe du projet A est la suivante :

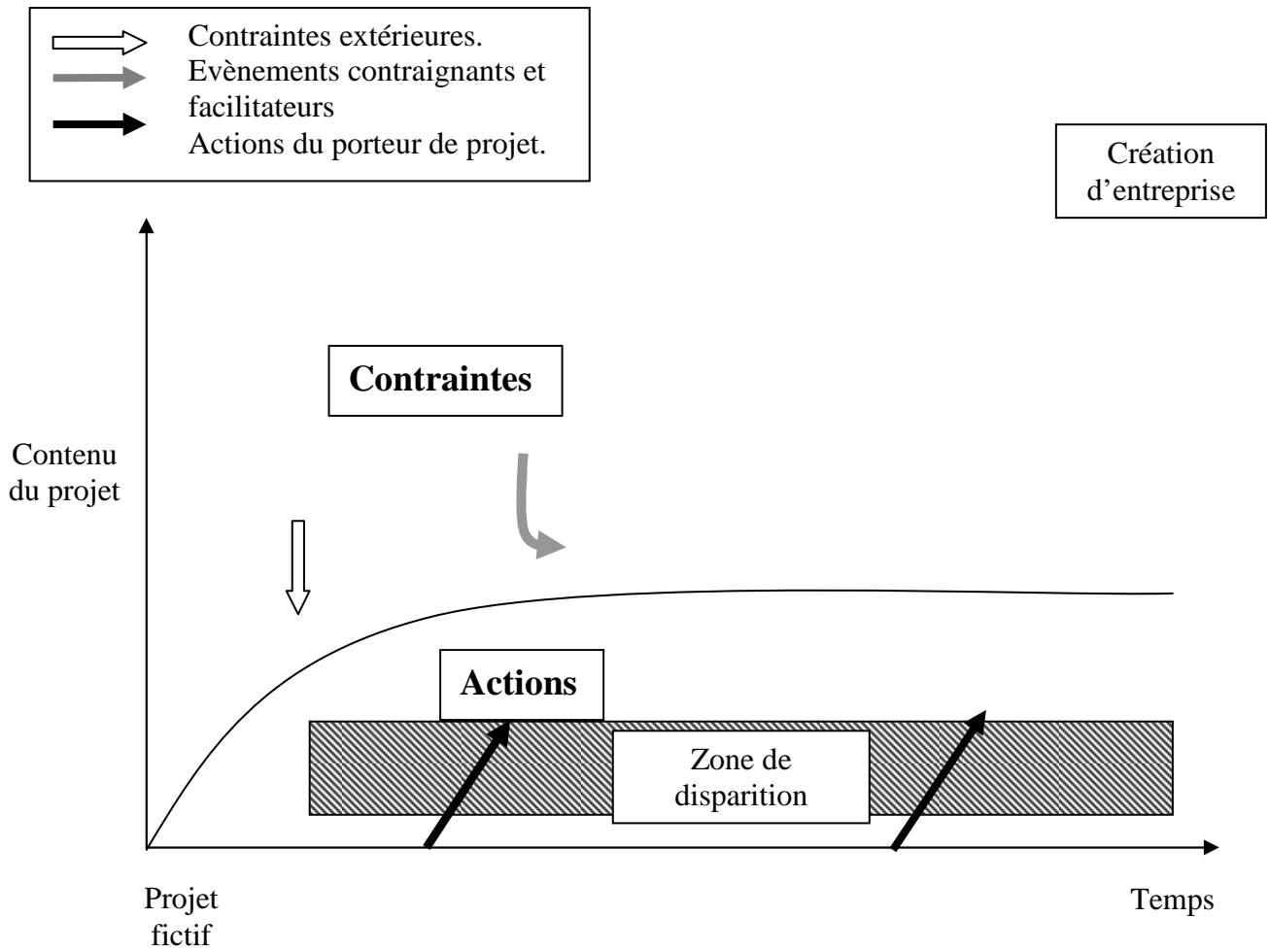
Figure 1 : La relation contraintes/actions du projet abouti



3.2.2 Trajectoire du projet en stand-by

Le projet de "Drive-in" (B) a fait l'objet de deux documents écrits. Un premier très court, dans lequel le porteur présente son idée de départ, puis un deuxième trois mois plus tard avec l'ensemble des démarches qui ont été accomplies. L'idée et les projections que font les porteurs montrent des évolutions mais à l'inverse, les démarches concrètes sont peu nombreuses dans la mesure où l'emplacement n'est pas trouvé. L'entrepreneur en reste "à la surface des choses" sans n'avoir jamais véritablement enclenché de démarches qui lui auraient coûté de l'argent ou qui l'aurait engagé vis-à-vis de son associé. Les seules démarches entreprises concernent le statut qui est le sien, la manière dont il peut conserver ses droits et allocations, les organismes qui peuvent l'épauler dans ses démarches. Finalement au début du deuxième semestre universitaire, il se rend compte que ses résultats sont bons, qu'il a pris réellement goût aux études et, à la réflexion, qu'il envisage désormais de poursuivre en licence (troisième année). Le projet de création d'entreprise restera en suspend encore au moins un an, le temps de finir ses études. Les entretiens montrent cependant que sa motivation pour la création d'entreprises et les projections qu'il fait de son idée restent intactes. Le projet n'est, selon lui, que retardé. La trajectoire de son projet suit la courbe suivante :

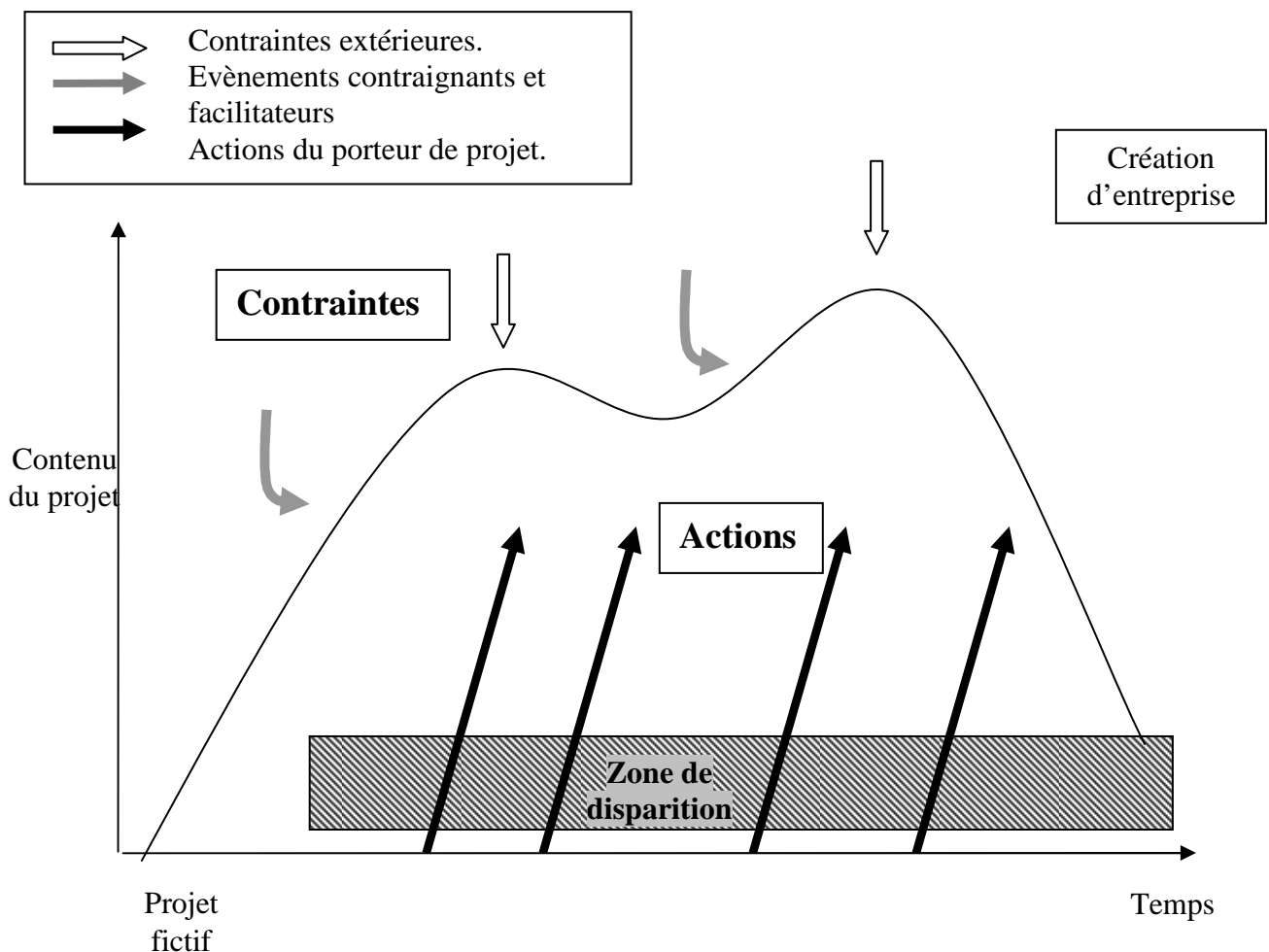
Figure 2 : Le projet en « stand-by »



3.2.2. La trajectoire du projet abandonné

L'évolution du projet d'agence immobilière (C) est très marquée par la confrontation de l'idée au marché. Le test du concept grandeur nature, avec les clients à qui l'on fait visiter un complexe touristique et à qui l'on propose immédiatement la vente, avertit les porteurs du rôle fondamental de la fonction commerciale. L'idée de départ doit s'affiner d'abord au contact des clients. Les porteurs de projet se sont aperçus que la vente de tels produits était complexe (car faisant intervenir de nombreuses parties prenantes) et périlleuse (forte sensibilité des clients à l'argumentaire commercial). Ils ont également pris la mesure de la difficulté de réaliser une vente à l'étranger d'un point de vue juridique, mais également en raison de la diversité et de la complexité du réseau à mobiliser. La motivation des porteurs de projet et la quantité de travail et d'actions pour mener à bien le projet se sont accrues durant les huit mois pendant lesquels ils y ont travaillé. Néanmoins, les démarches restant à accomplir afin de finaliser le projet étaient trop conséquentes dans le délai fixé pour se lancer, et les deux porteurs, dix mois après leurs premières initiatives, avaient besoin de travailler pour vivre. Le projet étant trop long et trop lourd pour pouvoir se lancer et en vivre rapidement, ils décident de l'abandonner en Août 2008.

Figure 3 : le projet abandonné



Discussion

L'objet de notre recherche consistait à comprendre les interactions des actions de l'entrepreneur avec son environnement, et la dynamique temporelle de celles-ci pour expliquer le succès ou l'échec d'un projet de création. Les rappels théoriques et la confrontation au terrain nous permettent de faire les remarques suivantes.

1) Une des hypothèses forte consiste à dire qu'il faut qu'il y ait adéquation entre les actions de l'entrepreneur et son environnement pour qu'il y ait succès de l'entreprise, et jusqu'à présent, l'environnement était considéré comme la principale contrainte à laquelle devait faire face l'entrepreneur. Les cas observés montrent que si l'adéquation des actions de l'entrepreneur avec l'environnement est nécessaire, elle n'est pas pour autant suffisante pour comprendre ce qu'il se passe lors du cheminement de l'entrepreneur vers la création de son entreprise. On l'a vu, l'environnement contraint souvent l'entrepreneur à adapter son idée, ses moyens, parfois la conception de son projet. Attribué à l'incertitude de l'environnement, ces changements peuvent aussi intervenir lorsque l'environnement est stable (projet A). Quoiqu'il est soit, il est le plus souvent insuffisamment appréhendé par les porteurs de projet qui y sont confrontés « en allant ».

Par ailleurs, l'entrepreneur lui-même ou l'équipe entrepreneuriale représentent eux aussi des contraintes tout aussi importantes si l'on se place du point de vue de l'aboutissement du projet. Souvent expliqué sous l'angle de l'intention, l'aboutissement du projet de l'entrepreneur ne peut s'expliquer de cette seule façon. Des considérations matérielles telles que les ressources propres à l'entrepreneur (projet C), la défaillance d'un des membres de l'équipe entrepreneuriale (projet A) sont tout aussi importantes pour expliquer les contraintes qui pèsent sur le projet de création ou pire son échec.

2) Si Lichenstein et al. (2006) associent moteurs dialectique et téléologique pour expliquer la notion "d'évènement d'émergence", nous l'avons observé de manière différente. En premier lieu, un seul des trois projets (projet C) a connu un "évènement d'émergence" au sens de Lichenstein et al. (2006). Or ce projet a été abandonné, et l'on peut se demander si finalement cet évènement d'émergence ne crée pas un moment de rupture tel, qu'il peut aussi aboutir à l'abandon du projet, l'évènement d'émergence devenant une sorte de « quitte ou double » sur la route menant à l'entreprise. Par ailleurs, dans le projet abouti (projet A), nous n'avons pas observé cet évènement d'émergence, ce qui peut laisser penser qu'il n'a pas de caractère obligatoire pour que le projet (la fiction) se transforme en réalité (la création d'entreprise).

Bien qu'intéressante, la notion "d'évènement d'émergence" en tant que marqueur d'une rupture nécessaire dans le processus d'émergence organisationnelle ne semble cependant pas totalement explicatif de la dynamique de création d'une entreprise. En revanche l'association de deux moteurs pour expliquer la dynamique de l'émergence organisationnelle est une voie qui nous semble plus fructueuse car elle enrichit la définition de Gartner et al. (1992) en donnant des explications sur le passage de l'équivocité à la non-équivocité, c'est-à-dire du projet à l'entreprise. En effet, le moteur téléologique explique l'adaptation permanente de l'idée et donc des finalités du projet, et le moteur dialectique illustre l'aller-retour permanent entre les contraintes qui pèsent sur le projet et les actions menées par l'entrepreneur.

On constate très bien dans les trois projets que les porteurs prennent connaissance de leur environnement au fur et à mesure que leur projet se construit. Ils ne connaissent l'impact réel de l'environnement que lorsque que leur projet y est confronté. Les actions et activités ne sont pas seulement entreprises par rapport aux ambitions, aspirations et réalisations concrètes nécessaires au fonctionnement de la future entreprise mais aussi en réaction aux évènements qui affectent le projet.

3) Le temps est indissociable du processus et les cas apportent des éléments à ce sujet. Il est composé de variables telles que la durée, l'ordre, le rythme et le timing (Fayolle, 2004). La

durée correspond à une période comprise entre le projet fictif tel qu'il prend forme dans la tête du porteur de projet, et la création d'activité au sens économique du terme. Cette période est très variable d'un projet à l'autre, rendant difficile toute prévision quant à l'issue possible du projet. Il pose notamment la question de l'attitude à avoir vis-à-vis des projets en stand-by et qui s'éternise au gré des aléas vécus par l'entrepreneur. Faut-il les considérer comme non aboutis car n'ayant pas été créés dans le laps de temps fixé au départ, ou faut-il les considérer encore comme potentiellement en création et si oui, pour combien de temps ? On peut remarquer que la durée est liée à l'adaptation permanente des objectifs du projet aux contraintes. Cette adaptation est souvent ressentie comme quelque chose qui contribue à retarder le projet. Si l'ajustement n'est pas trouvé, le projet peut ne jamais voir le jour (zone de suspend ou de disparition du projet). Tant que toutes les répercussions liées à un évènement n'ont pas été maîtrisées, le projet est souvent retardé et l'activité ne peut pas démarrer (projet B et C).

L'ordre correspond aux évènements qui vont ponctuer la trajectoire du porteur et de son projet. L'idée consiste à dire qu'il n'y a pas d'ordre dans les étapes du processus mais que l'on retrouve des éléments de planification tout au long du processus.

Le rythme des ajustements n'est pas régulier. Certaines périodes demandent des ajustements nombreux, de manière concomitante et sur une courte période. Ainsi, à un moment donné, l'ensemble des activités et évènements liés au projet doivent, au moins en partie, être traités en même temps. Les choses s'accélèrent pour le porteur de projet qui doit répondre aux demandes multiples (banques, fournisseurs, services administratifs, client...) mais aussi mener les actions concrètes pour démarrer son activité (appels d'offre divers, lancement des travaux, recherche de partenaires, de ressources financières...). Remarquons l'absence d'ordre précis, et l'accélération du rythme de ce qu'il faut réaliser, entraînant au passage un état de stress et de fébrilité importante du porteur de projet. Ces résultats rejoignent assez largement ceux de Lichenstein et al. (2007).

4) La référence permanente des articles portant sur l'émergence organisationnelle aux prévisions potentielles de succès du projet de création d'entreprise reste problématique. On le voit, la demande est forte (de la part des entrepreneurs, des accompagnateurs, des structures d'accueil, des pouvoirs publics) pour fournir un cadre ou des explications sur ce qui permettrait de déceler les projets qui vont aboutir de ceux qui resteront lettre morte. Les explications existantes n'arrivent de toute façon qu'a posteriori, une fois que le processus est abouti (en succès ou en échec) et que l'on peut soit faire des comparaisons (Les études portant sur le PSED) soit comprendre le phénomène lorsqu'il est en cours (les études de cas). Nos données de terrain issues des trois cas ne font d'ailleurs pas exception à la règle, et les trois cas de figure (succès, échec, stand-by) ont été rencontrés sans que la situation initiale ne puisse donner le moindre renseignement sur les issues potentielles.

Cette quête de la prévision semble donc vaine, et l'explication se trouve peut être dans les fondements même de la situation analysée. Ainsi l'inscription de la création d'entreprise dans la théorie de l'action collective, et du projet dans une *Project Based View* comme le propose Bréchet, Scheib-Bienfait et Desreumaux (2009) fournit des éléments de réponse :

C'est dans cette posture de dépassement du dualisme acteur-système , qui porte en son cœur les phénomènes d'émergence organisationnelle [...], dans un contexte d'incertitude radicale sur le devenir de l'action qui s'engage, que nous proposons la lecture de l'action fondée sur le projet. Le futur n'est ni donné, ni simplement à choisir. Le futur est à construire. L'engagement dans l'action collective n'a rien de naturel. Cette dernière apparaît parce que les acteurs font preuve d'initiative et se reconnaissent dans un projet par lequel ils décident de s'engager dans l'action qui appelle de leur part des efforts de conception et de régulation sans cesse à reprendre.

Ils montrent que l'action collective est conception, construction de savoirs et de relations (ils suivent en cela Hatchuel et Weil, 1992) et ne relèvent pas d'un dualisme entre l'acteur et le système mais au contraire d'un façonnement conjoint de l'acteur et du contexte. Ainsi, le passage du projet d'entreprendre au projet d'entreprise se fait grâce à l'entrepreneur qui est le porteur de la construction de l'action collective. Celle-ci est façonnée par ses finalités de manière à s'adapter à l'environnement dans lequel elle se trouve. Les trois cas illustrent parfaitement l'imbrication action-environnement, le façonnement mutuel et la terrible difficulté d'en prédire l'issue en raison de son caractère construit et complexe.

Mais avant de conclure définitivement sur le caractère vain de sa prévisibilité, la compréhension du caractère construit et complexe de l'émergence organisationnelle en fait un sujet d'étude qui reste largement à explorer. Les questions portant sur la légitimité recherchée par l'entrepreneur dans l'environnement ou celles des voies d'apprentissage qu'il peut emprunter sont des exemples de thématiques de réflexion aussi bien pour les chercheurs en entrepreneuriat que pour les professionnels de l'accompagnement à la création d'entreprise.

Bibliographie

ALDRICH H, MARTINEZ M. (2001), Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.25, n°4, p.41-56.

BHAVE M.P. (1994), A process model of entrepreneurial venture creation, *Journal of Business Venturing*, 9, pp.223-242.

BRECHET J.P., SCHIEB-BIENFAIT N., DESREUMAUX A. (2009), Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.8, N°1, 2009.

BRUSH C. G., MANOLOVA T.S., EDELMAN L.F (2008), Properties of emerging organisations: An empirical test, *Journal of Business Venturing*, Vol. 23, pp.547-566.

CARTER N., GARTNER B., REYNOLDS P., 1996, "Exploring start-up event sequences", *Journal of Business Venturing*, 11, pp.151-166.

COOPER A.C. (2003), The past, the present and the future. In Z.J.Acs&D.B.Audretsch (Eds) *Handbook of Entrepreneurship Research*, Dordrecht N.L: Kluwer.

DAVIDSSON P., (2005), The Types and contextual Fit of Entrepreneurial Processes, *International Journal of Entrepreneurship Education*, Senate Hall Academic Publishing, 2(4), pp.1-23.

DELMAR F., SHANE S., (2003), Does business planning facilitate the developpement of new ventures? *Strategic Management Journal*, vol.24, pp. 1165-1185.

DELMAR F., SHANE S., (2004), Legitimizing first: organizing activities and the survival of new venture, *Journal of Business Venturing*, vol.19, pp.385-410.

FAYOLLE A. (2004), Entrepreneuriat et processus: faire du processus un objet de recherche et mieux prendre en compte la dimension processus dans les recherches, CIFPME, Montpellier.

FRANCOIS V. (2009), Les transformations d'un projet de création d'entreprise pendant sa période de gestation : un essai de conceptualisation à partir d'une étude de cas, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.8, N°1.

GARTNER W.B. (1988), Who is an entrepreneur, Is the wrong question? *American Journal of Small Business*, 12(4), p.11-31.

GARTNER W.B., BIRD B.J., STARR, JA. (1992), Acting as if: differentiating entrepreneurial from organizational behaviour. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16 (3), pp.13-31.

- GARTNER W.B, CARTER N.M. (2003), Entrepreneurial behaviour and firm organizing process, in Acs Z.J. and Audretsch D.B., *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer, Boston, pp.195-221.
- HATCHUEL A.,WEIL B. (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica.
- HERNANDEZ E.M. (2001), *L'entrepreneuriat, approche théorique*, Paris : L'Harmattan, 270p.
- HERNANDEZ H.M. (2008), « L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, n°185.
- HMIELESKI K.M., ENSLEY M.D. (2004), An investigation of improvisation as a strategy for exploiting dynamic opportunities, In Bygrave (Ed.), *Frontiers of Entrepreneurship*, Wellesley, MA.
- HONIG B., KARLSSON T., (2004), Institutional forces and the writing business plan, *Journal of Management*, vol.30 (1), pp.29-48.
- KATZ J., GARTNER W.B. (1988), Properties of emerging organizations, *Academy of Management Review*, 13, pp. 429-441.
- LICHTENSTEIN B.B., DOOLEY K.J., LUMPKIN G.T. (2006), Measuring emergence in the dynamics of new venture creation, *Journal of Business Venturing*, 21 (2), pp.153-175.
- LICHENSTEIN B.B., CARTER N.M., DOOLEY K.J., GARTNER W.B. (2007), Complexity dynamics of nascent entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 22 (3).
- LOW M. AND MAC MILLAN I. (1988), Entrepreneurship: past research and future challenges, *Journal of Management*, 14, pp.139-162.
- MOREAU R. (2006), La formation des équipes d'entrepreneur, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 5, n°2.
- REYNOLDS P., MILLER B., (1992), New firm gestation: conception, birth, and implications for research, *Journal of Business Venturing*, vol.7, pp.405-471.
- TORNIKOSKI E.T., NEWBERT S.L., (2007), Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective, *Journal of Business Venturing*, Vol.22 (2), pp.311-335.
- VAN DE VEN A.H, ANGLE H.L., POOLE M.S. (1989), *Research on the management of innovation*, New York: Ballinger/Harper&Row.
- VAN DE VEN A.H, POOLE M.S. (1995), Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, 20, p.510-540.
- VAN DE VEN A., POOLEY D., GARUD R., VANKATARAMAN S., (1999), *The innovation Journey*, Oxford University Press, New York.
- VERSTRAETE T. (2003), *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat: $PhE=f[(CxSxP) \square (ExO)]$* , Editions de l'Adreg, décembre 2003.
- VERSTRAETE T., FAYOLLE A. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.4, n°1.