

**Engagement entrepreneurial :
Les modalités relationnelles et interactionnelles de
la création et du financement des nouvelles
organisations**

Laura Gaillard Giordani

Université de Nice-Sophia Antipolis
Université "L. Bocconi" Milan
Istituto IOSI

laura.gaillard@unibocconi.it

Résumé :

Comment naissent les nouvelles organisations ? Cette étude fournit en premier lieu un cadre théorique pour définir les modalités des relations et des transactions préliminaires qui se déroulent entre les principaux acteurs de la création. A partir des cadres conceptuels mis en évidence, l'entrepreneuriat est considéré comme un processus, constitué de l'interaction d'individus (entrepreneurs et non) et de ressources, dans un environnement (d'opportunités et de menaces) et un contexte organisationnel. Ce processus produit un concept de création de valeur (et de valeurs). Il est ensuite proposé d'apporter au déroulement du processus l'éclairage du concept d' « engagement entrepreneurial ». L'accent est mis sur les conditions du déclenchement de l'acte entrepreneurial et sur le moment où les acteurs s'engagent de façon crédible puis irréversible.

Création d'entreprise, Engagement Entrepreneurial, Processus

1. – Introduction

1.1 – Cadre

L'esprit d'entreprise représente la capacité de tirer profit du changement et de l'incertitude. Les inventions, les technologies pionnières et l'innovation sont au cœur de l'entrepreneuriat et de la création de valeur et de richesse. Ces changements importants remettent en question l'essence des modèles de développement jusqu'alors mis en œuvre par les entreprises. L'Europe avance désormais vers une société « entrepreneuriale »¹ et, après la crise de la *Net Economy*, les frontières de l'économie classique s'estompent, les vies ne sont plus piétonnes : sur un tempo accéléré se propage la prochaine économie. La crise de la nouvelle économie aura représenté « *la fin du début* »².

Les excès de la finance ont eu un rôle positif, fécond et probablement irremplaçable pour faire affluer en abondance des capitaux vers les entreprises qui s'aventuraient sur les sentiers risqués de l'innovation. Sans la bulle spéculative, s'ils n'avaient pas été sûrs qu'une bourse exceptionnellement réceptive aurait absorbé les nouvelles IPO³, les *venture capitalists*⁴ auraient-ils investi de façon aussi massive dans la Silicon Valley et ailleurs ? L'histoire rationalise *a posteriori* : si l'allocation des capitaux était toujours logique, sage et prudente, nombreuses auraient été les innovations technologiques révolutionnaires dont les étincelles se seraient éteintes faute de trouver des financements. Si l'on parle de fin en cette phase de l'économie, c'est probablement de la fin des pionniers : Internet n'est plus l'exclusivité des petites *dotcom*⁵ mais s'est étendu à l'ensemble de l'économie. Les entreprises traditionnelles intègrent les nouvelles technologies et le comportement de tous les acteurs est modifié. Si nous sommes à la fin de la *nouvelle économie*, alors nous abordons la *Next Economy*, l'économie du futur.

1.2 - Présentation de la problématique

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

L'économie du futur cristallise deux tendances fortes : la reconnaissance des savoirs en tant qu'actifs stratégiques – ils sont au cœur de la dynamique de création de valeur par les organisations - et le rôle central de la création d'entreprises. Le capitalisme « protégé » est derrière nous. Une vision « adulte » de l'économie doit reconnaître la place importante de l'entrepreneuriat et aussi de « *l'entrepreneuriisme* » qui représente une philosophie, une culture et une alternative à l'économie de marché.

Dans la vie économique, le passage du savoir à l'action, de l'idée à la valeur économique, se situe au moment où un projet entrepreneurial prend forme et est légitimé par une allocation de ressources pour sa réalisation, en particulier de ressources financières. Le financement est l'enjeu central de la construction organisationnelle car c'est essentiellement le financement

¹ Roy THURIK, (2003) *Seminar on entrepreneurship*, Brussels, 22 janvier 2003, Communautés Européennes

² Propos de Henry BLODGET rapportés dans Thomas Frank, *One market under God. Extreme capitalism, market populism, and the end of economic democracy*, Doubleday, New York 2000

³ *Introductory public offer* – première offre publique

⁴ Investisseurs en capital risque

⁵ Adresse web (point, com) dont l'activité principale est liée à l' internet

qui permet de transformer le savoir en valeur. L'entreprise devient « *une extraordinaire fusion du capital et de l'esprit d'aventure* » ⁶. Ce moment, ce point de rencontre et d'articulation, entre le savoir et l'action, l'innovation et le financement, représente un phénomène central pour les sciences de gestion : la création des nouvelles organisations. La naissance de la « cellule élémentaire » de l'économie mérite - et reçoit de plus en plus - une attention particulière car l'entreprise est le lieu où se crée la richesse, où se forme la valeur. L'esprit d'entreprendre ne signifie pas seulement « faire de l'argent », créer une entreprise ou gérer une PMI, c'est une philosophie de vie qui est applicable à nombre d'activités humaines. Car la vie sur notre planète dont les ressources sont limitées ne sera durable que si l'innovation et la créativité sont constantes et ceci non seulement dans le cadre de la poursuite de gains individuels mais aussi du « bien collectif ». L'économie du futur est une économie « entrepreneuriale ».

1.3 - Objectif de l'étude

Notre intention est d'apporter un éclairage sur le moment (précis ?) où naît une organisation et sur les circonstances, les décisions et les interactions (transactionnelles et relationnelles) qui précèdent et qui conduisent à la naissance de la nouvelle entreprise. Le principal objectif de la recherche est de proposer et de tester un modèle descriptif du contenu interactionnel des conditions et des décisions préliminaires de la création et du financement des « nouvelles organisations ». L'accent est mis sur les conditions du déclenchement de l'acte entrepreneurial et en particulier sur le moment où les acteurs s'engagent de façon crédible (WILLIAMSON, 1983, D. NORTH 1994)

Les transactions prennent place entre différents acteurs. La perspective choisie pour aborder le phénomène est la légitimation conférée par l'apport de ressources financières. Dans ce cadre les deux principaux groupes d'acteurs qui interviennent sont les « entrepreneurs » et les « investisseurs ». Ces acteurs prennent leurs décisions en fonction de stratégies calculées et de comportements cognitifs et relationnels complexes. Ce sont ces paramètres qui sont étudiés ainsi que leur impact sur la performance du processus : la naissance d'une nouvelle organisation viable. Entre les deux groupes d'acteurs (investisseur et « investi »), émerge une forme de coopération. Cette coopération est créatrice de valeur et elle est importante pour le succès et la performance « post-investissement » des nouvelles entreprises : la qualité de la relation de coopération entre l'investisseur et l'entrepreneur est importante pour la performance des entreprises (SAPIENZA & KORSGAARD, 1995). Le processus est marqué par un degré élevé d'incertitude, une difficulté à juger les intentions et les compétences des acteurs, des contraintes financières et des contraintes de temps qui limitent les activités de contrôle réciproque et il n'y a pas de marchés secondaires pour les parts de ces « sociétés nouvelles risquées » (DESBRIERES, 2001). C'est ce processus de relations et de coopération que nous avons analysé au travers d'entretiens avec des entrepreneurs et des investisseurs. L'analyse de la structuration des interactions dans ce cadre complexe, incertain et peu transparent tente d'apporter une contribution à la compréhension du processus entrepreneurial et des paramètres transactionnels et décisionnels associés.

1.4 - Les principales questions de recherche

Le phénomène est complexe et les questions sont nombreuses, la recherche se propose d'en explorer un certain nombre. A partir de la question de base : (a) Comment naissent les nouvelles organisations ? et c'est à dire (b) Comment se déroule le processus de création ? et plus précisément (c) à quel moment passe-t-on du projet entrepreneurial à l'entreprise ? On se demandera (d) pourquoi, dans un même environnement et quelles que soient la qualité du projet et l'expertise des équipes dirigeantes, certains projets obtiennent des financements, se

⁶ Attribué à Michel Serres (*Le tiers instruit*, Essai/Folio, 1991)

développent et aboutissent et d'autres n'y parviennent jamais ? et (e) peut-on parler de variable déterminante du succès du processus et est-il possible d'identifier un principe organisateur de ce processus ?

Après avoir précisé le cadre théorique de la recherche, nous constatons que les théories classiques ne répondent que partiellement à ces questions. Nous verrons que la question « comment » naissent les nouvelles organisations est à l'origine du domaine de recherche de l'entrepreneuriat. La recherche prend appui sur trois propositions qui seront testées par des études de cas. La recherche empirique aboutit à une modélisation du processus de création d'entreprise qui intègre les intentions des individus et les opportunités de l'environnement. La recherche met l'accent sur l'importance des dynamiques d'engagement mutuel et crédible.

2. - Fondements théoriques de la création et du financement des nouvelles organisations

2.1- Economie et finance

La première logique de création d'une entreprise est la logique rationnelle de création de richesse qui s'exprime dans une fonction objectif : la maximisation du profit sous un certain nombre de contraintes. Sur cette base se développent le « modèle finance » et la logique de maximisation de la valeur de l'entreprise et de la richesse pour les actionnaires. Ce modèle domine les sciences de gestion et, par sa simplicité, il est utile à toutes les étapes de l'étude de la création d'une nouvelle organisation. Nous considérons que c'est sur la « base solide » de l'évaluation, du contrôle et des calculs financiers que les projets entrepreneuriaux peuvent se concrétiser et se développer. C'est manifeste avec le « plan d'affaire » qui a une fonction à la fois rationnelle (mise en chiffres) et symbolique (« dire c'est faire exister ») dans le processus de création. Dans le modèle finance la firme existe parce qu'elle est le lieu de création de valeur économique et financière (surtout pour les actionnaires). La logique est le profit, le passage de l'idée à l'entreprise implique une décision de financement. La décision de financement est prise sur la base de critères rationnels d'évaluation.

2.2 – Les théories contractuelles et les théories de la justice organisationnelle

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

Nous avons ainsi une première série de réponses au pourquoi de l'existence des firmes.

Il faut cependant tenir compte du fait que les comportements individuels sont insérés (ou encastrés au sens de GRANOVETTER) dans des réseaux de relations sociales et de règles qui sont économiques (transactions), sociales (échange), juridiques (contrats), et éthiques (équité des procédures). Ces relations sont structurées par des contrats et elles sont influencées par la perception que les acteurs ont des conditions dans lesquelles elles se déroulent. Cette troisième logique « organisationnelle » nous amène à examiner la création des nouvelles organisations sous l'angle des contrats formels (droits de propriété, contrats incomplets et relations d'agence) et informels (justice organisationnelle, confiance et engagement).

Les notions de justice et d'équité ont été appliquées – au-delà du domaine initial du droit - aux domaines organisationnels de la résolution de conflits hiérarchiques ou de négociations salariales par exemple. Les concepts d'égalité des ressources (J. RAWLS, 1971), égalité d'opportunité (A. SEN, 1993), d'équité des procédures (R. NOZICK, 1974) peuvent faire sens pour les entreprises. Nous retenons en particulier le concept de justice procédurale (impact de l'équité des procédures utilisées pour prendre les décisions organisationnelles et pour les

mettre en place, sur le comportement des acteurs, GREENBERG, 1987) qui peut être transféré dans le champ de notre réflexion pour être efficacement appliqué aux processus décisionnels précoces de l'entrepreneuriat.

2.3 - Le rôle de la confiance et de l'engagement

La littérature suggère que les attentes d'équité et de confiance jouent un rôle important dans les échanges et permettent à différentes formes de coopération de s'instaurer entre les agents économiques. Ce qui peut être utilement étendu aux acteurs des processus étudiés ici. La confiance et l'engagement permettent à des comportements auto-contrôlés de coopération mutuelle de prendre place au lieu de comportements de réponse à des contrôles ou des normes. Ces coopérations s'articulent sur la base de l'échange d'engagements crédibles mutuels représentés par des connaissances et d'autres ressources spécifiques au processus.

Le concept d'engagement est multiforme selon qu'il est abordé par l'aspect économique et financier (clauses contractuelles) ou social (relationnel) ; que sa définition porte sur l'objet ou la nature de l'engagement (affectif, normatif ou de continuité) ; selon son degré (de faible à élevé), ses motivations (basé sur les récompenses ou basé sur la confiance) et son articulation avec différentes formes contractuelles et relationnelles (confiant, équilibré, calculateur, passif) et avec la stratégie (GHEWAMAT, 1991).

L'engagement peut être abordé comme une attitude ou un comportement (MEYER & ALLEN, 1991). La dimension attitudinale de l'engagement renvoie aux intentions, aux préférences et au mode d'existence par lequel un individu se sent lié et responsable et dans la littérature on parle aussi d'implication. La dimension comportementale signifie que l'engagement est considéré comme un acte, une décision qui lie l'individu et son futur à un certain projet. La conduite d'engagement trouve, suivant les auteurs, différentes explications possibles : - les investissements (« *side bets* » au sens de BECKER, 1960 ou « *hostages* » pour WILLAMSON, 1983) effectués ou engagés : la poursuite du comportement constitue un moyen de récupérer les coûts ; - la dissonance cognitive (FESTINGER) : la cohérence des décisions est une fin en soi. Cette volonté de cohérence peut devenir de l'entêtement et conduire à des surenchères ou escalade de l'engagement ; - les pressions sociales qui portent à une perpétuation, une continuité des comportements.

Cette étude s'inscrit dans la recherche d'une synthèse qui permette aux chercheurs et aux praticiens de mieux comprendre l'articulation entre les paramètres économiques et sociaux qui sous-tendent le processus entrepreneurial. Ceci en relevant l'impact de la confiance et de l'équité sur la qualité de la communication entre les acteurs du processus. La communication (« *voice* » au sens de la justice procédurale) permet le partage de savoir et de valeurs, ce qui déclenche le processus d'échange d'engagements crédibles

3. – Cadre conceptuel

Notre effort de compréhension porte sur l'intégration de différentes variables économiques et non-économiques qui peuvent avoir un impact sur la performance du processus. Par conséquent la recherche est abordée sous un angle élargi, de la perspective économique et financière vers une perspective organisationnelle, stratégique et relationnelle. Elle vise à intégrer le financement aux contextes de l'action et aux modalités des interactions (transactions, relations, négociations, conflits, accords, collaborations et convergences contractuelles) qui aboutissent à la création des entreprises.

3.1 - Cadre général : le processus entrepreneurial

Les modèles économiques traditionnels et les théories standards « étendues » sont flous et décalés lorsqu'il s'agit d'apporter une réponse aux « comment » naissent les nouvelles organisations. La réflexion est au centre du domaine de recherche de l'entrepreneuriat. Nous

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

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

3.2 - Les principales phases précoces du processus

Le processus entrepreneurial dépend de la capacité des acteurs d'avoir un niveau suffisant de communication sur la valeur du projet : il débute au point de rencontre et d'articulation entre l'intention de créer une entreprise et des opportunités de l'environnement. C'est en ce point que débute l'interaction qui est créatrice de savoir et de valeur(s).

PROPOSITION 1 : L'amorçage du processus entrepreneurial dépend de la capacité des acteurs à établir une communication sur la valeur du projet : il débute à la rencontre entre l'intention d'entreprendre et des opportunités d'entreprise, rencontre qui déclenche une interaction créatrice de connaissances et de valeur(s).

Le processus entrepreneurial évolue avec la construction de représentations partagées. Ces représentations sont entendues au sens de savoir partagé, créé et déployé pour le développement du projet commun. Ce qui est rendu possible lorsque les acteurs perçoivent l'équité et la confiance.

Proposition 2 : Le processus entrepreneurial se nourrit des représentations communes élaborées grâce à la communication. Représentations au sens d'interprétations et de savoir qui sont échangés et partagés quand s'établit une relation de confiance sur la base de la perception de la justice procédurale.

La nouvelle structure collective émerge des interactions. La dynamique des interactions repose sur l'échange d'engagements (BLANKEBURG HOLM and al., 1999), ces échanges participent à la construction de sens et à la réalisation du projet. Nous considérons que l'engagement est l'élément clé du processus.

Proposition 3 : Le succès du processus entrepreneurial dépend de l'engagement crédible de ressources. L'organisation commence à exister lorsque les engagements deviennent irréversibles, quand, le renoncement au projet comporte des coûts.

3.4 - Les principales théories de référence

L'engagement en tant qu'élément clé du processus entrepreneurial est modéré par un certain nombre de facteurs :

Facteurs économiques et transactionnels. L'engagement comporte des coûts : investissement en ressources, coûts attendus de la violation ou de l'interruption de la relation, et des valeurs : compétence et compétitivité de l'organisation grâce aux engagements de ressources spécifiques. La théorie de référence peut être la Théorie des Coûts de Transaction (TCT) qui sert de mesure à l'intensité des engagements entre deux bornes symboliques : engagement minimum et orientation marché, engagement maximum et orientation hiérarchie ;

Facteurs économiques et relationnels. L'engagement crédible nécessaire à la coordination de l'action collective suppose une mutualité ou réciprocité qui se place directement sous l'influence du pouvoir, de la confiance et de l'intérêt personnel dans le partenariat. La relation et utilement stylisée par la théorie positive de l'agence (TPA) qui dans le cas présent voit l'investisseur et l'entrepreneur être tour à tour agent et principal selon la ressource concernée. Et enfin des **facteurs « non-économiques »**. L'engagement est le résultat de prises de décision, ce qui comporte des biais cognitifs et affectifs et renvoie aux perceptions des acteurs, à leurs émotions et à leurs aspirations. Les théories de la justice et en particulier la justice procédurale et la justice distributive offrent un cadre utile pour la compréhension des comportements d'engagement.

4. – Méthodologie

Nos premières investigations ont porté sur les théories susceptibles d'apporter des réponses aux « pourquoi » et aux « comment » de l'existence des organisations. Ce qui nous a permis de mettre en évidence les référents fondamentaux et les principales dimensions théoriques du phénomène de la création et du financement des nouvelles organisations. A partir de ces éléments, nous avons abouti à l'établissement d'un schéma conceptuel utilisé pour la recherche empirique. Ce schéma a émergé au cours de continus allers-retours entre le terrain, la réflexion sur les idées qu'il inspirait et la littérature correspondante. Il s'inscrit dans la continuité des travaux antérieurs et en propose des interprétations, des re-formulations et la perspective de l'élaboration de nouveaux concepts.

Nous avons analysé le processus de relation et de coopération au travers d'entretiens avec des entrepreneurs et des investisseurs engagés dans les phases précoces du processus et dans différents secteurs économiques. Nous avons examiné les structures des relations (acteurs, séquences, processus) et la gouvernance des transactions (outils de contrôle des flux et des processus) car la qualité des relations et du transfert des informations est accrue si des composants à la fois relationnels et transactionnels sont concernés par l'échange (LANDSTROM & al., 1999)

4.1 - Les méthodes de recherche en entrepreneuriat

Analyser le comportement des acteurs dans les phases précoces du processus entrepreneurial cela signifie que l'on se trouve dans le domaine du « petit » : les entreprises à croissance rapide sont généralement de petite – ou très petite – taille. Or les méthodes traditionnelles utilisées pour les études de management et en particulier les enquêtes à large échelle et les méthodes quantitatives s'adressent le plus souvent à des organisations suffisamment grandes pour être visibles et crédibles. Aussi les outils et les méthodes utilisés ne parviennent pas à capter les données « obscures » des petites organisations et n'apparaissent pas adaptés pour expliquer la nature dynamique, relationnelle et non-linéaire de leur émergence.

4.2 - Le choix de l'approche méthodologique

Notre objectif a été d'approcher le réel au plus près, l'étude approfondie de cas s'est avérée la plus appropriée pour atteindre les données utiles. Le protocole de recherche adopté est celui des cas multiples et la théorie actionnée est la théorie « enracinée » (EINSENHART, 1989). L'utilisation de plusieurs cas permet de mettre en œuvre une logique de réplication, c'est à dire que les cas sont traités comme des séries d'expériences, chaque cas servant de confirmation ou d'infirmerie des déductions faites à partir des autres (YIN, 1984). L'échantillon de cas a été constitué progressivement par itérations successives. La sélection « raisonnée » des cas a été guidée par l'observation sur le terrain et l'élaboration progressive de concepts théoriques.

4.3 - Recueil des données

Les cas ont été élaborés à partir de différentes méthodes de recueil de données et de différentes sources : principalement des données primaires (qualitatives et quantitatives recueillies au cours d'entretiens semi-structurés avec les dirigeants de société et les investisseurs, les observations et les suivis du processus en temps réel); secondaires (archives, notes, statistiques) et l'observation participante dans un certain nombre de cas. La première source de données a été constituée par les informations recueillies à partir de deux questionnaires remplis en présence et avec la collaboration des interviewés ce qui a facilité la structuration du discours et sa concentration sur les faits pertinents. Les principes respectés ont donc été ceux de la multiplicité des sources, la création d'un récit par cas et la logique de collecte et de comparaison des données pour chaque élément du modèle conceptuel.

4.4 – Analyse des données

Les données utilisées ont été recueillies à partir de l'analyse approfondie de dix cas de processus entrepreneurial sélectionnés sur un total de trente-cinq cas étudiés. Suivant le critère de variété et de représentation théorique, les cas sélectionnés appartiennent à des secteurs très divers et les entreprises sont de petites dimensions pour que les phénomènes soient plus facilement accessibles et mieux lisibles.

Les allers-retours entre les concepts émergents, le terrain et les données analysées se sont poursuivis jusqu'à ce que de nouvelles données n'apportent qu'une amélioration marginale de l'analyse. Nous avons estimé que le niveau de saturation théorique a été atteint au sixième cas analysé (en particulier sur le concept de la justice procédurale). Nous avons continué l'analyse sur quatre cas supplémentaires pour améliorer la validité interne et externe (différentes localisations géographiques et différents types d'organisation).

5. – Etude des cas

La recherche, conduite à partir de l'étude approfondie des cas, incorpore à la fois des informations rétrospectives, des données enregistrées en temps réel et des informations sur des situations vécues. L'utilisation de différents niveaux d'investigation renforce la validité interne et donne une vision synergique des évidences (EISENHARDT, 1989, 538). Les cas appartiennent à des domaines différents : commerce électronique, industrie de la protection, services médicaux, production de câbles, restauration, ingénierie financière, conseil et une association. Huit cas sont des organisations qui ont terminé le processus de création, parmi celles-ci une faillite, une crise de croissance et une « disparition » à la suite d'une IPO ratée ; deux en phase d'amorçage « essaient encore ».

Les allers-retours entre le recueil des données et leur analyse a été continue. Les informations intéressantes ont fait immédiatement l'objet de notes et elles ont conduit à la ré-orientation opportuniste de la recherche conceptuelle au travers de nouvelles approches théoriques. Quand tous les cas ont été analysés, grâce en particulier à un récit chronologique détaillé des processus, il a été procédé à la comparaison entre les cas.

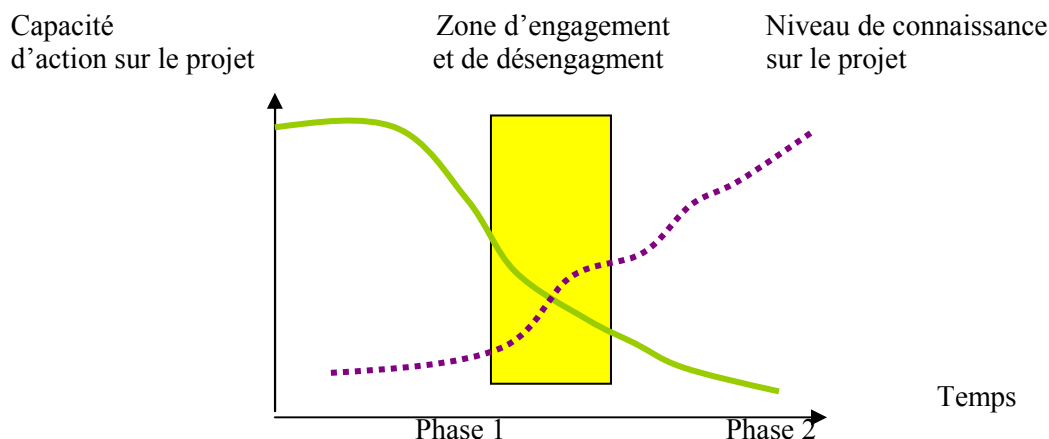
Les cas ont été comparés à l'aide de tableaux élaborés à partir des propositions du modèle conceptuel. Le premier tableau utilisé est donc celui des compétences et des intentions des acteurs. Il nous a permis de répertorier différents types d'engagement en fonction des étapes du processus et des types d'organisations. Un deuxième tableau, qui analyse les cas selon l'optique des opportunités, a éclairé la définition des contextes des processus. Le troisième tableau présente à partir de thèmes communs la propension à engager des ressources dans le processus, et c'est à dire la disposition ou la tendance des acteurs à se comporter d'une certaine façon. La propension a été observée pour tous les cas selon deux approches : économique et non-économique. Cette observation a été aussi l'occasion de relever la perception et l'impact de la justice procédurale sur la propension des acteurs à s'engager.

Cette propension est déterminée *ex ante* par l'intention des acteurs et l'environnement. La combinaison des intentions des acteurs, des opportunités de l'environnement et de la justice des procédures crée un climat de confiance déterminant pour la volonté des acteurs d'engager des ressources dans le processus. Le résultat est l'organisation émergente qui décolle lorsque les engagements deviennent irréversibles. L'observation de la réalité a remis en question une possible relation de causalité directe entre l'accumulation d'engagements et le succès du processus. C'est ce qui a été mis en lumière par les deux cas de processus qui n'ont pas abouti. La causalité est influencée par la potentialité des engagements échangés. En effet, les différents engagements représentent une capacité inhérente au système qui n'est pas activée. La réalisation de la potentialité, l'engagement irréversible des acteurs et des ressources, fait appel à ce niveau à la fois au processus naturel de l'émergence et au niveau et au type d'engagement des acteurs. Un juste « mix » d'engagements forts et faibles (à l'instar des liens forts et faibles au sens de GRANOVETTER) contribue à l'alchimie du succès du processus.

6. – Résultats et discussion

Le processus entrepreneurial est porté par une dialectique - acquisition de connaissances / action - qui s'inscrit dans la temporalité. Les modalités de la « conversation avec la situation » (D. A. SCHÖN, 1983) évoluent avec l'avancement du projet et du processus de représentation. Les acteurs « co-construisent » le problème et les réponses au fur et à mesure de l'évolution : *« la conception est une heuristique ouverte qui met aux prises d'une part des individus tendus vers des finalités, projetant des valeurs et des représentations, et, d'autre part un contexte physique et social transformé par l'intervention mais qui « répond » « surprend » et transforme en retour la trajectoire du concepteur »* (MIDLER, 1995)⁷

Figure 1 - Zone d'engagement et de désengagement



Les degrés de disponibilité se réduisent chaque fois que des choix sont faits et des décisions prises. La situation change du fait de l'irréversibilité induite par le processus. Gérer l'évolution du projet de création c'est articuler deux phases, pour simplifier : une première phase où « tout est possible » mais « on ne sait rien » ; une deuxième phase où « on sait tout » mais toutes les capacités d'action sont épuisées.

En phase de formulation du projet, la « danse de la négociation » prend place entre des acteurs qui ne connaissent pas les limites de l'autre, ils procèdent par « ancrages » successifs en échangeant des engagements crédibles. La finalité de la coopération se précise progressivement en fonction des actions, des événements et des analyses. Chaque acteur est

⁷ Revue Française de Gestion

motivé et agi par des séries de facteurs positifs et négatifs, propulseurs et inhibiteurs. Le processus exige non seulement du savoir et des compétences (des individus), ceux-ci doivent être conjugués dans un contexte avec des opportunités. A ce niveau la capacité de communiquer sur la valeur du projet, de générer mutuellement de la confiance et un sentiment d'équité et surtout de convaincre tous les acteurs d'engager – de façon crédible - des ressources est déterminante. A cause de l'asymétrie d'information, de la difficulté à réduire l'incertitude et de la peur de risquer et de perdre, les ressources sont difficiles à rassembler dans les stades précoces de la création des nouvelles organisations. Ce qui importe donc c'est la cohérence entre le projet, les moyens mis en œuvre, les attentes des acteurs et le niveau de l'engagement. Un engagement insuffisant ne permet pas à un projet entrepreneurial de décoller mais inversement un engagement excessif conduit à des comportements exagérés et parfois non éthiques. La stratégie des acteurs a tendance à être d'augmenter l'information et la connaissance sur le projet avant que soit atteint un seuil d'irréversibilité.

7. - L'engagement entrepreneurial

L'engagement revêt une importance et une signification particulières au point qu'il apparaît comme le « principe organisateur » des échanges qui conduisent à la création des nouvelles organisations. L'engagement est le fondement de toutes les organisations viables : l'organisation commence à exister lorsque l'engagement des fondateurs a été testé, lorsque les créateurs et les investisseurs prennent des risques. Ce qui est démontré par l'inverse : si personne ne partage d'engagement pour une organisation, elle meurt. Les contextes, les modalités, les déclencheurs internes et externes sont multiples et complexes mais, à toutes les étapes du processus, l'engagement favorise les « ... *processus progressifs d'ajustement entre des objectifs « théoriques » et la volonté et la capacité des acteurs mobilisés* » (CALLON & al. , 1995)⁸

7.1 – La notion d'engagement

L'engagement dans les organisations a suscité de nombreux travaux de recherches, la clarification de sa définition se heurte cependant à la coexistence de multiples approches, à partir du terme anglo-saxon de « *commitment* » et en particulier l'*organizational commitment*, OC qui a émergé à partir des études psychologiques sur les relations employés/organisation (MEYER, ALLEN, 1991) et que l'on retrouve dans l'implication et/ou l'engagement organisationnel. De nombreuses études portent aussi sur l'engagement envers un objectif (LOCKE, LATHMAN, EREZ, 1998) et un important courant de recherche se développe dans le domaine de l'engagement dans le cadre du management du changement, en particulier dans le domaine informatique (*Software Process Improvement SPI*).

La notion d'engagement n'est pas totalement absente de la recherche en entrepreneuriat : il est essentiellement abordé comme l'engagement organisationnel ou implication des managers et des équipes dans le projet, il fait partie en ce sens des critères d'évaluation des investisseurs. Lorsque Christian BRUYAT propose une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise, (BRUYAT, 2001) seule la perspective du créateur est prise en considération. Ce sont deux aspects essentiels mais d'autres dimensions sont utiles pour comprendre le phénomène et en particulier la notion de dynamique du processus d'engagement.

Au cours de l'analyse des cas et des allers-retours avec la littérature sur l'engagement nous avons réalisé l'extrême complexité de la structure du processus d'engagement et ses différents niveaux (cognitif, normatif et affectif). Nous avons été souvent en contact direct avec l'irrationalité, les émotions des acteurs et les composantes conscientes et inconscientes des

⁸ Callon & al. (1995) *La gestion stratégique de la recherche et de la technologie*, Economica Ed.

comportements qui peuvent être utilement éclairés par toutes les études sur les décisions. Nous avons choisi d'aborder l'analyse par les actions, les « actes d'engagement » qui lient l'organisation émergente et ses acteurs à un type de comportement dans le futur. Le terme spécifique d'« engagement entrepreneurial » à une identité distincte des autres formes d'engagements et de la littérature sur la prise de décision. Il s'applique à toutes les modalités des interactions qui prennent place entre les acteurs qui participent au processus de création d'une nouvelle organisation.

7.2. - Définition de l'engagement entrepreneurial

L'engagement dans le processus entrepreneurial est plus précisément défini par « l'engagement stratégique » qui prend en compte les « actes » d'engagement et considère l'engagement en tant qu'action (GHEMAWAT, 1991, SULL, 2003).

Les engagements « entrepreneuriaux » représentent les décisions et actions des acteurs du processus pendant une période de temps, actions qui augmentent la probabilité que ces acteurs se comportent en conséquence et réduisent dans les périodes suivantes les changements du « cours de l'action ».

Les actes d'engagement entrepreneurial peuvent être représentés par :

- un contrat qui lie les acteurs à une suite d'actions ou projet ;
- un investissement en capital ;
- l'instauration de relations avec des partenaires, clients, fournisseurs de l'organisation ou des partenariats, alliances avec d'autres organisations ;
- des promesses faites publiquement : l'acte de s'engager publiquement crée un coût si l'organisation ne respecte pas sa promesse ;
- des déclarations sur la vérité d'une situation (réf. « *speech act theory* » : en affirmant qu'une déclaration est vraie, l'orateur porte son auditeur à être sûr qu'il agira dans le futur « comme si » l'affirmation était réellement juste) ;
- le choix de systèmes de contrôle qui peuvent représenter des outils d'engagement collectif ;

et c'est en tous cas renoncer à des options.

7.3 – Dynamique du processus d'engagement et de désengagement

La contribution la plus enrichissante pour notre recherche est l'application et l'observation de l'engagement aux différentes étapes du processus entrepreneurial et son rôle dans la définition du moment où naît une nouvelle organisation.

L'observation de la réalité entrepreneuriale nous a porté à relever un isomorphisme entre le cycle de vie du projet entrepreneurial et les engagements qui le supportent.

- Le cycle de vie des engagements commence par les engagements qui participent à la définition du futur de l'organisation : engagement des acteurs envers un concept, les stratégies pour le développer, les réseaux, les valeurs et les ressources qui le supportent.
- Lorsque le processus évolue et en particulier lorsque l'engagement des premiers acteurs (le plus souvent entrepreneurs, créateurs, fondateurs) mobilise d'autres acteurs et les incite à s'engager, les engagements sont de « renforcement » (on parle aussi de « contagion ») car ce sont les engagements précédents qui les conditionnent. Une coopération positive se « nourrit » d'elle-même, de sa capacité de répondre aux critères d'équité, d'efficacité, d'adaptabilité et de sa capacité à maintenir sa légitimité. Le respect des engagements coopératifs qu'ils soient explicitement contractuels ou plutôt relationnels contribue à la construction de sens et de relations stables et durables. Le succès d'une étape du processus conduit souvent à la découverte de moyens plus efficaces pour coopérer et de nouveaux objets de coopération. Ce qui provoque l'engagement de nouvelles ressources. Les engagements de renforcement suivent le processus tant que le projet d'organisation se développe en cohérence avec l'environnement et les opportunités.

- Si des changements brusques se produisent, le processus doit être re-aligné avec les nouvelles conditions et les engagements sont des engagements de transformation ou « bifurcation ».

On a donc trois étapes de ce cycle de vie : les engagements de définition, les engagements de renforcement et les engagements de transformation (SULL, 2003). Ils sont précédés par une phase de « pré-engagement » ou *pré-startup*.

Tableau 1 – Typologie d’Engagements et étape du processus entrepreneurial

TYPE D’ENGAGEMENT	ETAPE DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL	CARACTERISTIQUES DE L’ENGAGEMENT
PRE-ENGAGEMENT	<i>Pre-startup</i> , amorçage	Engagement personnel, attitudinal, calculateur et affectif
ENGAGEMENT DE DEFINITION	Conception	Engagement collectif, réticulé et modéré
ENGAGEMENT DE RENFORCEMENT OU STABILISATION	Gestation	Engagements crédibles, engagement mutuel et comportemental
ENGAGEMENT IRREVERSIBLE	Naissance de la nouvelle organisation ou étape « cliquet » dans le processus	Le désengagement est plus coûteux que la poursuite de l’engagement

7.4 – L’engagement irréversible

Les décisions incrémentales lient de façon « cumulative » une organisation à un projet et les participants du processus entre eux. Les engagements initiaux conditionnent fortement le processus. L’engagement correspond aux actions des acteurs pendant une certaine période de temps. Ces actions augmentent progressivement la probabilité que les acteurs se comportent en conformité avec les engagements pris : dans les périodes suivantes, les coûts de dévier de l’action prévue augmentent et les options d’actions ou comportements alternatifs se réduisent jusqu’à ce qu’il n’y ait plus d’alternative. L’engagement atteint un « seuil d’irréversibilité ».

L’irréversibilité signifie que l’acteur ne peut plus changer le cours du processus et il est impossible de retourner au point de départ par inversion de la décision et/ou de l’action. L’irréversibilité souligne l’effet des choix et des engagements passés sur les choix, les décisions et les engagements futurs. Les actes d’engagement initiaux « modèlent » ou contraignent l’avenir du processus et la trajectoire de l’organisation, ils provoquent une situation « d’enfermement » progressif sur des options techniques, sur des relations de coopération et sur un système de valeurs. L’engagement irréversible signifie qu’un ensemble de forces et de contraintes, externes et internes au processus, sous l’effet combiné des interactions et du temps, conduisent les acteurs à ne plus pouvoir changer le cours de l’action ou à ne plus pouvoir revenir à l’étape précédente, sans un coût croissant avec le temps et la diminution des options alternatives.

La présence d’un seuil d’irréversibilité, d’un « cliquet » dans le processus entrepreneurial peut avoir soit un effet exponentiel : le décollage du projet, soit un effet de bifurcation et la fermeture du champ des alternatives stratégiques. La bifurcation peut aussi représenter un nouvel état insoupçonné de l’organisation émergente. Les nouvelles variables à prendre en

compte caractérisent « l'émergence » du système : les stratégies ne sont plus issues de la volonté délibérée des acteurs. Le système trouve un équilibre avec de nouvelles opportunités et potentialités. L'irréversibilité des engagements a un coût (en cas de volonté de se retirer) et une valeur (en cas de poursuite de l'engagement).

Les engagements sont représentés matériellement par les ressources que les acteurs investissent progressivement dans le projet. L'organisation fonctionne comme un processeur de ressources en vue de la création de richesse et de valeur. Le mécanisme, qui est alimenté par deux flux : un flux de connaissances et un flux de financement, est « enclenché » quand les engagements des acteurs ont atteint un seuil d'irréversibilité économique ou psychologique (engagement personnel, réputation) ou s'il se produit un événement « déclencheur ».

L'engagement évolue de l'engagement de ressources (« quoi »), à l'engagement stratégique dans un projet d'action (« comment »), vers une réflexion sur les valeurs pour lesquelles les acteurs s'engagent (« pourquoi »).

7.5 – Le contexte de l'engagement

Notre panoramique de l'engagement dans un processus de création d'une nouvelle organisation serait incomplet sans une référence aux conditions et au contexte dans lesquels il se déroule. Sur la scène de l'entrepreneuriat les héros solitaires sont en voie de disparition. Pour deux raisons principales : d'une part, le processus fonctionne dans des conditions de réciprocité, il se construit par l'échange d'engagements crédibles (ou « otages ») entre les acteurs. D'autre part la dyade investisseur/entrepreneur est intégrée dans un large et complexe réseau de relations qui influe positivement (ressources) ou négativement (contraintes) la qualité et le résultat de l'échange. Les transactions économiques sont « encastrées » dans des relations sociales et des réseaux qui affectent aussi les échanges financiers. Le capital social est défini comme les réseaux, ainsi que les normes, valeurs et convictions communes qui facilitent la coopération au sein des groupes ou entre ceux-ci. Il est considéré comme une ressource spécifique dans le processus entrepreneurial car il a ses effets propres. Dans notre étude, tous les acteurs que nous avons rencontrés s'inscrivaient dans un système de tissage de liens de réciprocité à différents niveaux et de différentes intensités. L'approche "disconnexionnelle" du capital social qui repose sur les « trous structuraux » (BURT, 1992, 1995)⁹ est séduisante pour l'entrepreneuriat, car les réseaux riches en trous structuraux présentent des opportunités pour les comportements entrepreneuriaux et l'activation de sources, leviers ou relais et cibles.

8. - Conclusion et nouvelles perspectives

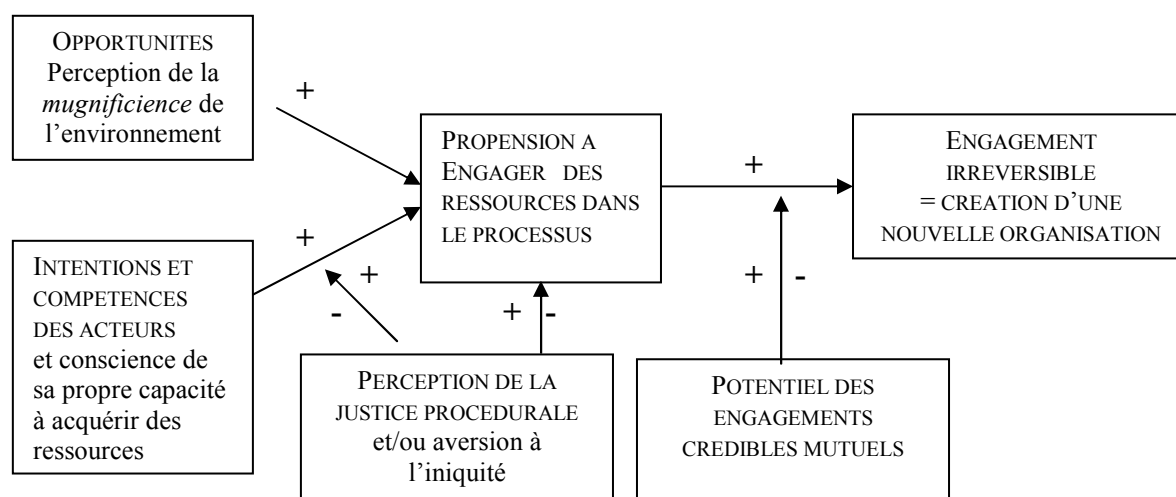
Notre recherche a abordé, à la fois sur le plan théorique et empirique, un “défi” de l'entrepreneuriat : l'existence d'un principe organisateur commun. A partir de la littérature étudiée et du résultat de l'analyse des cas, notre recherche démontre l'intérêt pour la création d'entreprise d'un engagement modéré, construit à partir de protocoles équitables, d'un niveau suffisant de savoir partagé et de communication formelle et informelle. Ce qui supporte l'approche selon laquelle la variable « justice perçue » a une influence déterminante, et apporte ainsi une contribution dans le sens de l'évolution des sciences de gestion et particulièrement de la création d'entreprise et du financement qui réclament plus d'éthique.

⁹ Il y a un « trou structural » entre deux acteurs, par rapport à un troisième, quand ils ne peuvent communiquer entre eux que par l'intermédiaire de ce troisième acteur ou encore quand ils ne peuvent pas se coaliser contre celui-ci.

La méthode choisie pour recueillir et traiter les données utiles pour répondre à nos questions de recherche a confirmé les propositions de notre modèle. Ce sont à la fois le contexte d'opportunités et les intentions et les compétences des acteurs qui déterminent leur propension à engager des ressources dans le processus entrepreneurial. Nous ajoutons au modèle deux éléments qui se sont avérés importants à ce niveau : la capacité des acteurs d'acquérir des ressources et leur perception des potentialités de l'environnement. Ces deux facteurs déterminent la propension des acteurs à engager des ressources dans le processus. Cependant les intentions et la propension à s'engager sont influencées par la perception de la façon dont se mettent en place les relations et dont se déroule le processus. Ces perceptions provoquent des émotions qui peuvent être négatives ou positives et qui ont par conséquent un impact sur le démarrage et le déroulement du processus entrepreneurial. Le sentiment dont l'influence est la plus marquante s'avère être la perception de la justice et de l'équité envers soi et aussi envers les autres acteurs. Les deux modalités théoriques d'intervention de la justice dans les conditions initiales et les processus décisionnels sont la justice organisationnelle et en particulier la justice procédurale et aussi l'aversion à l'iniquité révélée par la micro-économie expérimentale. Lorsque les acteurs qui ont l'intention de participer à un processus de création d'entreprise ont le sentiment (parfois même inconscient) que les caractéristiques nécessaires au déroulement équitable des transactions et des relations ne sont pas présentes ils pourront décider de ne pas s'engager ou de se désengager.

Le potentiel des engagements crédibles mutuels n'a pas comme nous le supposons un effet direct sur l'engagement irréversible car il n'est pas forcément positif : dans certains cas le potentiel est si faible qu'il intervient en tout début de processus et représente un inhibiteur de l'évolution vers la création d'une nouvelle organisation. Nous le plaçons cependant en aval de la propension à engager des ressources car il représente l'étape suivante quand l'échange de ressources a débuté.

Figure 2 - Modèle de processus de création d'une nouvelle organisation ou la dynamique de l'engagement entrepreneurial



La création d'entreprise représente pour toutes les économies la création d'emplois et la création de valeur, il lui est reconnu une fonction sociale et une fonction économique. La création de nouvelles entreprises va au-delà de ces fonctions instrumentales. Si l'on considère que la création d'entreprise est un processus dans lequel des acteurs s'engagent, deux éléments sont introduits dans la réflexion : la liberté et la responsabilité. Créer une nouvelle

organisation c'est à la fois user de la liberté « d'inventer le futur », de se lier au devenir du projet entrepreneurial et c'est aussi le faire avec responsabilité, c'est à dire dans le respect de normes, de valeurs et généralement de l'équité. Abordé dans cette perspective l'entrepreneuriat prend une dimension « philosophique » et sa fonction devient symbolique.

Bibliographie

BECKER, H.S. (1960) "Note on the concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, Vol 66, 1, 331-343

BIRD SCHOHHOVEN, Claudia, ROMANELLI, Elaine editors. (2001). *The entrepreneurship dynamic*, Stanford University Press.

BLANKENBURG HOLM, Désirée K. E. J. J. (1999). "Creating Value through mutual commitment to business network relationships." *Strategic Management Journal*, 20, 467-486.

BRUYAT, Christian (2001) « Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise », *Académie de l'Entrepreneuriat*, 1

BURT, Ronald S. (1992) *Structural holes: the social structure of competition*, Cambridge MA, Harvard University Press

BURT, Ronald S. (1995) "Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur" Trad Emmanuel Lazega, *Revue Française de Sociologie*, 25 (décembre) 599-628

DESBRIERES, Philippe (2001). "La relation capital-investissement dans les firmes industrielles et commerciales". *Images de l'investissement*, G. CHARREAUX, ed., Vuibert FNEGE, Paris.

EISENHARDT, Kathleen M. (1989) "Building theories from case study research" *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550

GARTNER, William B. (1985) "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation", *Academy of Management Review*, vol. 10(4) 696-706

GHEMAWAT, Pankaj, (1991) *Commitment*, The Free Press

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

LANDSTRÖM, Hans, Sophie MANIGART, Colin M. MASON, Harry J. SAPIENZA (1999) « Contrats between entrepreneurs and investors : terms and negociation process » Working Paper

LOCKE, Edwin A., Gary P. LATHAM, et Miriam EREZ (1998) "The determinants of goal commitment" *Academy of Management Review*, vol 13, 1, 23-39

LOW & MACMILLAN (1988) "Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges", *Journal of Management*. 14 (2), 139-164

MACMILLAN I, J.KATZ, (1992) "Idiosyncratic Milieus of Entrepreneurial Research : The need for comprehensive theories", *Journal of Business Venturing*

MEYER, G. Dale, Heidi M. NECK, Michael D. MEEKS, (2002) "The Entrepreneurship-Strategic Management Interface", in *Strategic entrepreneurship*, Michael A. Hitt, D. Ireland, M. Camp & D. Sexton ed., Blackwell publishers

MEYER John P. et Natalie J. ALLEN (1991) « A three component conceptualization of organizational commitment » *Human Resources Management Review*, 1, 64-98

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

RAWLS, John (1971). *A theory of Justice*, The Belknap Press, Cambridge MA, revised edition sept. 1999

SAPIENZA, H. J., KORSGAARD, Audrey M. (1995). "Performance feedback, decision making processes, and venture capitalists support of new ventures." *Frontiers of Entrepreneurship Research - Babson College*

SEN, Amartya (1993) *Moral codes and economic success*, London School of Economics and Political Sciences, Suntory Toyota Center for Economics and related disciplines, Working Paper, 49

SHANE Scott & S. VENKATARAMAN (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, 2000, vol 25, n. 1, 217-226

SCHÖN, D.A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books

SULL, Donald N. (2003) *Revival of the fittest: why good companies go bad and how great managers remake them*, Harvard Business School Press

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

WILLIAMSON, Oliver E. (1983) "Credible commitments: using hostages to support exchange", *The American Economic Review*, september, 519-540

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