Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME

CIFEPME AGADIR 2014
12e. Congrès International
Francophone en Entrepreneuriat et PME

12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



L'effectuation permettrait-elle de surmonter le doute de l'entrepreneur ? Etude comparative d'entrepreneurs novices et expérimentés

Amélie Jaquemin
ESSCA,
France

Xavier Lesage
ESSCA,
France

Résumé

Cette recherche s'inscrit dans l'approche considérant l'entrepreneuriat comme un processus expérientiel parsemé de crêtes et de creux émotionnels. Il s'agit de mieux comprendre ce qu'est le doute entrepreneurial et comment l'entrepreneur agit pour faire face aux pics de doutes qui parsèment son parcours. Les auteurs ont interviewé et observé deux équipes entrepreneuriales hébergées dans un incubateur au sein duquel ils interviennent comme coach ainsi qu'un entrepreneur qu'ils coachent de manière informelle en-dehors de toute structure. Les résultats de cette recherche indiquent que la théorie de l'effectuation peut être adéquatement mobilisée pour mieux comprendre ce qu'est le doute et appréhender toute l'hétérogénéité de ce phénomène. Par ailleurs, les résultats indiquent que tant les entrepreneurs novices que ceux plus expérimentés mobilisent une démarche d'action plus effectuale que causale pour surmonter leurs doutes et rebondir.

Mots-clés : Entrepreneuriat – Effectuation – Doute – Incubation

L'effectuation permettrait-elle de surmonter le doute de l'entrepreneur ? Etude comparative d'entrepreneurs novices et expérimentés

Introduction

Depuis le célèbre article de Gartner (1988), la pensée de l'entrepreneuriat s'intéresse moins aux traits de personnalité de l'entrepreneur (*qui il est*) qu'à ses actions (*ce qu'il fait*) et son mode de fonctionnement (*comment il le fait*). La recherche que nous présentons dans la présente communication s'inscrit pleinement dans cette dernière approche dans la mesure où nous nous intéressons au processus entrepreneurial. Cette recherche est plus spécifiquement ancrée dans l'approche plaidant pour que l'entrepreneuriat soit davantage considéré et étudié comme un processus expérientiel (Schindehutte et al., 2006). Les auteurs qui s'intéressent à cette expérience entrepreneuriale avancent qu'il s'agit d'un processus traversé par « des sommets et des vallées » d'émotions (Byrne et Shepherd, à venir). Ce processus d'ascenseur émotionnel est de plus en plus étudié. Il est ainsi aujourd'hui démontré que l'entrepreneur expérimente d'intenses périodes d'émotions négatives telles que la peur (Welpe et al., 2012), l'incertitude (Bird, 1989; Stevenson, 1985), l'ambiguïté (Shane et al., 2003), la solitude (Boyd et Gumpert, 1983; Doern et Goss, à venir), une surcharge de travail et du stress (Ahmad et Salim, 2009; Akande, 1994; Buttner, 1992; Grant, 2011).

La littérature tend à relier ces émotions négatives à l'échec entrepreneurial. A cet égard, Smida et Khelil (2010) ont mis en évidence que les déterminants de l'échec peuvent être de trois ordres: (i) des facteurs environnementaux, (ii) des carences en termes de ressources, ou encore (iii) des facteurs de démotivation et d'insatisfaction de l'entrepreneur. Ce troisième groupe de déterminants provient de la théorie dite de la brèche aspirations-réalisations (en anglais *Goal Achievement Gap Theory*). Sous ce prisme théorique, l'échec se définit comme étant une situation dans laquelle l'entrepreneur expérimente une déception personnelle du fait de la non-concrétisation de ses attentes initiales. L'écart entre l'expérience entrepreneuriale effectivement vécue par l'entrepreneur et la représentation qu'il en avait au départ et qui avait forgé sa motivation et ses attentes peut mener à l'échec (Cooper et Artz, 1995; Smida et Khelil, 2010). Toutefois, ce phénomène de *gap* émotionnel et son impact sur l'engagement de l'entrepreneur envers son projet, ainsi que sur sa motivation à le poursuivre, demeurent aujourd'hui insuffisamment compris (Byrne et Shepherd, à venir; Doern et Goss, à venir).

Certains chercheurs se sont intéressés à ces pics d'émotions négatives en utilisant le terme de *doute entrepreneurial* (Valéau, 2006, 2007 ; St-Jean et Jacquemin, 2012). La théorie de la brèche aspirations-réalisations les a probablement inspiré dans la mesure où le doute entrepreneurial y est défini comme à une remise en cause plus existentielle que le simple stress qui se produit « lorsque l'entrepreneur expérimente des réalités qui ne sont pas conformes à ses attentes, à ses idéaux de départ ou lorsque l'entrepreneur est inquiet quant à ses capacités à réussir dans ses affaires » (Valéau, 2006, 2007). Ces premières recherches mettent par ailleurs en évidence la nécessité pour l'entrepreneur de reconstruire son projet, et partant réduire le fossé qui s'est installé entre les attentes fantasmées et la réalité

expérimentée, afin d'être en mesure de surmonter son doute et poursuivre l'aventure entrepreneuriale (Valéau, 2006, 2007). L'accompagnement, notamment à travers la formule du mentorat et grâce à la posture herméneutique du mentor (attitude d'écoute et de protection davantage orientée vers la quête de sens plutôt que l'acquisition de techniques, voir Paul, 2004), contribuerait à améliorer la réduction du doute de l'entrepreneur (St-Jean et Jacquemin, 2012).

Notre étude s'adosse à ces premières recherches et poursuit l'objectif d'avancer dans la compréhension de ce phénomène de doute et ses conséquences sur le processus entrepreneurial. Nous avons plus particulièrement étudié des entrepreneurs novices et des entrepreneurs plus expérimentés en comparant leurs expériences. Tous les entrepreneurs étudiés sont accompagnés dans la mesure où nous les avons nous-mêmes coachés de façon formelle dans le cadre d'un incubateur d'entreprises adossé à une école de commerce ou de manière plus informelle en dehors de toute structure classique d'accompagnement. Nous nous sommes demandés comment ces entrepreneurs parvenaient à surmonter les phases de doutes. Pour répondre à cette question de recherche, nous avons étudié les domaines de décisions impactés par le doute ainsi que les approches décisionnelles mobilisées par ces entrepreneurs pour surmonter leurs doutes. Nos résultats indiquent que les approches mobilisées pour surmonter le doute sont de type effectual.

La suite de la présente communication s'organise de la façon suivante. Dans une première section, nous présentons l'ancrage théorique de notre recherche. La deuxième section décrit les cas que nous avons étudiés tandis que la troisième section détaille la méthodologie de collecte et d'analyse des données récoltées à travers ces cas. La quatrième section présente puis discute les résultats. Enfin, la cinquième section dresse des conclusions et des recommandations.

1. Ancrage théorique

Dans cette section, nous commençons par définir la notion de doute entrepreneurial et référencer les théories qui permettraient de déterminer les mécanismes à adopter pour surmonter le doute. Ce second point est ensuite enrichi au regard des notions d'environnement de la décision et de paradigme de la décision.

1.1. Doute entrepreneurial et mécanismes de résolution du doute

Le doute semble être un phénomène hétéroclite pouvant s'expliquer par différents facteurs et se manifester de diverses manières. Tous les professionnels qui accompagnent des entrepreneurs les ont vu douter pour des raisons pouvant être notamment financières, personnelles, familiales, techniques, ou encore logistiques. Ce doute peut par ailleurs s'exprimer tant à travers des comportements de découragements, de dépits, de colère ou encore de tristesse. Valéau (2006) montre que le doute entrepreneurial est lié à des états psychologiques complexes variant d'un entrepreneur à l'autre. Dans la typologie de l'échec entrepreneurial développée par Smida et Khelil (2010), l'échec résultant de contraintes psychologiques est défini à travers les différents cas de figure qu'il peut revêtir. L'étude développée par ces auteurs montre que, dans une telle situation de stress et de déception, l'échec peut être total (faillite), marginal (l'entreprise est une réussite économique mais elle ne permet pas à l'entrepreneur de concrétiser ses attentes) ou partiel (l'entreprise survit mais

se transforme - par exemple perte de contrôle – et l'entrepreneur est insatisfait par cette transformation).

Tenter de définir le doute en appréhendant toutes ses possibles causes et conséquences parait donc ardu. Un élément semble toutefois différenciant car commun à tous ces cas de figure. Il s'agit du caractère existentiel d'une telle remise en cause du projet. Pour Valéau (2007), l'engagement dit « de départ » est profondément remis en question lors de phases de doutes et de confusions « aigües ». Une telle déviation par rapport aux attentes initiales de l'entrepreneur est de nature à affecter la motivation de celui-ci. S'il ne réussit pas à faire disparaitre cette déviation, l'entrepreneur manquera de motivation et de détermination à la réussite, ces éléments pouvant mener à l'échec entrepreneurial. Comme nous l'avons déjà évoqué en introduction, le doute est dès lors plus profond qu'une simple situation de stress et c'est ce qui en fait sa singularité.

Les réponses que l'entrepreneur peut apporter à cette profonde insatisfaction pour tenter de la surmonter sont diverses. Il s'agira en toutes hypothèses pour l'entrepreneur de « réajuster » son engagement, c'est-à-dire revoir sa manière d'être entrepreneur et son projet d'affaire. Ce réajustement passe selon Valéau (2007) par la prise de décisions importantes comme, par exemple, l'abandon d'un marché ou la séparation d'avec un associé. L'accompagnement semble par ailleurs important pour la résolution de ce problème. A cet égard, St-Jean et Jacquemin (2012) ont mis en évidence le rôle positif joué par un mentor, qu'il ait été lui-même ou non entrepreneur, pour aider l'entrepreneur novice à réduire son niveau de doute.

Ces études empiriques sur le doute entrepreneurial nous permettent de mieux appréhender le phénomène, mais elles demeurent encore trop peu éclairantes sur les mécanismes de résolution du doute. La théorie du stress nous semble pouvoir utilement compléter ces éléments. Cette théorie s'est construite autour de l'étude des situations de stress vécues au travail. Elle a mis à jour deux types de mécanismes d'adaptation permettant de prévenir et réduire le stress : adaptation centrée sur les émotions et adaptation centrée sur le problème (Bond et Bunce, 2000 ; Lazarus et Folkman, 1984). L'adaptation centrée sur le problème vise à identifier et atténuer les facteurs de stress qui ont donné lieu aux tensions vécues par l'individu. L'adaptation centrée sur les émotions agit quant à elle sur les pensées indésirables et les émotions suscitées par les facteurs de stress (Bond et Bunce, 2000 ; Lazarus et Folkman, 1984). Quel que soit le mécanisme utilisé, il a été démontré que la recherche d'un soutien auprès des autres individus (soutien social) est une stratégie utilisée pour faire face au stress (Carver et al., 1989) qui influe à la fois directement sur la santé et la santé mentale de l'individu en jouant un rôle de « tampon » au stress (Kirkcaldy et Furnham, 1995 ; Patterson, 2003 ; Thoits, 1995). Torrès (2009) qui a développé une « équation fondamentale de la santé patronale » dans laquelle il met en balance les facteurs pathogènes et salutogènes pouvant exercer un impact sur la santé des dirigeants de PME, insiste sur les doutes et la souffrance que peut engendrer l'isolement du dirigeant de PME. C'est ce qui expliquerait selon cet auteur que le dirigeant de PME se tourne vers des réseaux patronaux ou des associations de pairs.

Que l'individu souhaite agir sur les facteurs causant le stress et/ou sur les pensées indésirables et émotions suscitées par ces facteurs, la solution résiderait donc dans l'enchâssement de l'entrepreneur dans des réseaux et serait surtout sociale. C'est cet élément qui nous a conduit à faire un lien entre le doute entrepreneurial et la théorie de l'effectuation (Sarasvathy, 2001, 2008).

La théorie de l'effectuation (Sarasvathy, 2001, 2008) a permis de dresser un portrait de l'entrepreneuriat tel qu'il *se fait*. Il s'agit en effet de comprendre comment les entrepreneurs dits « experts » pensent et agissent. La notion d'expertise se rapporte principalement au nombre d'entreprises déjà créées par l'entrepreneur et permet dès lors d'investiguer le processus entrepreneurial à travers le parcours de ceux qui réussissent. Sarasvathy (2001, 2008) distingue l'approche « effectuale » d'une autre approche dite « causale ». L'entrepreneur « effectual » agit au départ des moyens dont il dispose et co-construit *chemin faisant* un projet grâce à l'engagement des personnes rencontrées (les parties prenantes) avec comme balise la notion de perte acceptable (ce qu'il est prêt à perdre ou non dans son projet). L'entrepreneur « causal » cherche à collecter les moyens lui permettant de réaliser un objectif prédéterminé (sa vision), ce qui l'amène à davantage planifier ses actions au départ de prédictions faites sur base de ce qu'il connait du passé et expérimente au présent, avec comme *leitmotiv* la notion de profit attendu.

Plus spécifiquement, la théorie de l'effectuation met en exergue les cinq principes de prise de décision caractérisant l'approche effectuale qu'adoptent les entrepreneurs experts (voir notamment Silberzahn, 2014). Plusieurs de ces principes font ressortir l'enchâssement social qui permettrait, à notre sens, de surmonter le doute. Le premier principe intitulé « Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras » souligne en effet que l'entrepreneur agit en partant des moyens dont il dispose, un de ces moyens étant les personnes que l'entrepreneur connait et dont il pourrait obtenir l'aide, voire l'engagement. Le troisième principe effectual nommé « Patchwork fou » met également en évidence le processus de co-construction du projet entrepreneurial à travers la direction que des parties prenantes peuvent donner au projet et, surtout, l'engagement de celles-ci par rapport au projet (engagement à apporter un savoir, à devenir le premier client, à développer les améliorations du produit, etc.).

En s'appuyant sur les travaux de Chandler et al. (2011) et de Senyard et al. (2009), Fisher (2012) a en quelque sorte opérationnalisé ces principes de décisions en identifiant les comportements pouvant être considérés comme traduisant une approche effectuale et une approche causale. Les comportements dits « causaux » relèvent de l'identification d'opportunité à travers la récolte d'informations, des activités d'estimation des retours associés aux opportunités ainsi identifiées, des démarches de planification à travers le développement d'un business plan ainsi qu'au travers d'études de la concurrence et du marché, et enfin de l'articulation d'une vision claire et/ou d'objectifs à atteindre. La démarche effectuale se traduit quant à elle par des comportements d'expérimentation (expérimenter diverses versions d'un produit ou service, expérimenter diverses façons de vendre ou délivrer un produit ou service, etc.), de délimitation des pertes acceptables (limiter les ressources engagées dans le projet), de flexibilité (éviter les actions qui restreignent la flexibilité et l'adaptabilité du projet à son environnement et à ses pilotes) et de pré-engagement de parties prenantes (négociations d'accord avec des parties prenantes).

Fort de ces éléments, nous nous interrogeons sur le type de comportement à adopter par l'entrepreneur pour réussir à surmonter son doute. Les comportements de type « effectual » seraient-ils plus efficaces que les comportements de type « causal » en raison de l'enchâssement social des premiers?

1.2. Environnement et paradigmes de décision pour surmonter le doute entrepreneurial

Dans son récent ouvrage sur les principes de l'effectuation, ouvrage qui s'appuie sur les travaux fondateurs en la matière (Sarasvathy, 2001, 2008 ; Sarasvathy et Dew, 2005 ; Wiltbank et al., 2006), Silberzahn (2014) s'intéresse à la manière dont l'entrepreneur pilote son projet entrepreneurial.

Il rappelle tout d'abord qu'un projet doit se décomposer en un ensemble de différents domaines de décisions : décisions concernant le développement du produit/service, concernant le marché, le marketing, la gestion financière de l'activité, la gestion juridique, la logistique, etc.

Ensuite, il rappelle que dans chacun de ces domaines, les décisions prises ont pour but de créer un futur souhaitable pour l'entrepreneur et que ce futur peut être perçu comme revêtant différentes natures. Mobilisant les travaux de Knight (1957), Silberzahn (2014) distingue ainsi les cas de prédiction, de risque et d'incertitude. Dans le premier cas, la nature et la distribution des évènements est connue à l'avance. Dans le second cas, la nature et la distribution des évènements sont déterminés grâce à une observation historique. Cette détermination n'est par contre pas possible dans le troisième cas. Dans ce dernier cas, l'entrepreneur ne dispose pas d'informations historiques lui permettant de calculer des probabilités sur ce qui pourrait se passer. Les décisions qu'il prendra seront dès lors caractérisées par l'incertitude.

Silberzahn (2014) suggère enfin que pour chaque domaine de décision, l'entrepreneur doit prendre des décisions en tenant compte du contexte dans lequel s'inscrit la décision (concept d'environnement de la décision) et de la façon de décider (concept de paradigme de la décision) qui sera la plus adaptée audit contexte. Cela permet de dessiner les trois cas de figure suivants :

- Dans un *environnement de prédiction* où l'information n'existe pas mais où elle peut être créée par la prédiction, une démarche décisionnelle délibérée ciblée sur des buts et articulée autour d'un plan sera la plus pertinente.
- Dans un *environnement de risque* où l'information existe et peut être acquise, avant de se fixer un objectif et d'agir, l'entrepreneur devra étudier les évènements passés pour collecter l'information utile. Il pourra soit attendre que cette information devienne disponible puis s'y adapter (attitude passive) ou procéder par essai-erreur (démarche active) pour identifier l'information nécessaire.
- Dans un *environnement incertain*, l'information est soit inexistante, soit « isotrope », c'est à-dire que l'entrepreneur n'a aucun critère pour décider si une information est ou non pertinente. Puisque l'entrepreneur ne peut pas définir des buts, ni acquérir de l'information sur laquelle faire reposer sa décision, il devra s'accorder avec les autres parties prenantes pour co-construire un système de jugement des éléments qui sont ou non pertinents pour prendre une décision.

Les deux premières approches (planification, adaptation, essai-erreur) sont de type causal, tandis que la troisième est effectuale.

Ces éléments nous semblent pouvoir enrichir le cadre théorique d'étude du doute entrepreneurial esquissé précédemment. En effet, il convient de se demander si une situation

de doute entrepreneurial peut être assimilée à une situation de risque ou d'incertitude. Répondre à cette question permettrait de déterminer si la logique d'action à adopter pour surmonter le doute devrait davantage s'apparenter à la causation ou à l'effectuation. Cette question est difficile dans la mesure où chacun de ces contextes nous semble pouvoir être relié à des éléments constitutifs de la notion de doute entrepreneurial. On peut ainsi imaginer que dans certains cas (contexte de *risque*), l'entrepreneur vit une période de doute similaire à d'autres expériences antérieures de stress ou de doutes et qu'il peut se référer à ces évènements passés pour déterminer comment surmonter son doute actuel. La stratégie de l'adaptation ou de l'essai-erreur préconisée dans ce cas de figure (approche *causale*) fait d'ailleurs penser à la notion de « réajustement » du projet que nous avions évoquée au sujet des mécanismes de résolution du doute. Il nous parait raisonnable de penser que dans d'autres cas (contexte d'*incertitude*), l'entrepreneur expérimente une période de doute et qu'il ne lui est pas possible de rattacher cet évènement à des informations dont il dispose ou pourrait disposer de par son passé. Les décisions à prendre pour surmonter le doute seraient alors par nature « isotropes » et l'aide de parties prenantes tierces serait au cœur du processus de résolution du doute (approche *effectuale*).

Un cadre théorique étant délimité et des interrogations étant posées, nous nous tournons à présent vers la présentation de notre terrain de recherche.

2. Présentation des cas étudiés

Notre recherche s'est déroulée d'octobre 2012 à janvier 2014. Il s'agit d'une étude de trois cas. Les deux premiers cas sont deux équipes d'entrepreneurs novices hébergés dans un incubateur d'affaires. Le troisième cas étudié est un entrepreneur plus expérimenté accompagné dans son parcours de façon informelle par les auteurs de l'étude mais n'étant formellement hébergé dans aucune structure d'accompagnement.

2.1. Deux cas d'entrepreneurs novices

Les deux premiers cas étudiés sont des entrepreneurs novices qui, leur diplôme de master en poche, ont décidé de se lancer pour la première fois dans l'aventure entrepreneuriale. Ils sont suivis ou ont été suivis dans cette démarche par des coaches au sein d'un incubateur d'affaires situé à Paris.

Cet incubateur a été mis en place par une école de commerce (ci-après dénommée « l'Ecole ») dans le cadre de ses activités de soutien à l'entrepreneuriat. Il s'agit d'héberger des porteurs de projet qui ne doivent pas nécessairement être d'anciens étudiants de l'école. Chaque entrepreneur est épaulé par un référent issu de l'école. Le rôle du référent consiste à assister le porteur de projet pour qu'il puisse atteindre les objectifs qu'il s'est fixés en entrant en incubation. Agissant tant comme un facilitateur que comme un soutien, le référent rencontre le porteur de projet à quatre reprises durant la période d'incubation qui est fixée à six mois et qui est renouvelable une seule fois. Ces rencontres donnent lieu à des compte-rendu. Les porteurs de projets incubés participent par ailleurs à des sessions de partage d'expérience, ainsi que des séances d'information et des formations. A cet égard, l'accent est mis sur les éléments de levée de fonds et sur l'expertise légale, comptable et financière.

Le premier projet étudié est une start-up incubée que nous appellerons ici « GC ». Les deux porteurs du projet, fraichement diplômés de l'Ecole, développent un projet de création d'une nouvelle marque de chaussures, élégantes et casuelles, dont le design est étroitement lié à l'atmosphère de la Belle Epoque. Formant le duo musical AZ, ils cherchent à associer le développement de leur marque à leur univers musical. Ils prévoient ainsi de composer un nouveau morceau pour le lancement de chaque nouvelle collection : « Une musique pour un produit ».

GC arrivent aujourd'hui au terme de leur période d'incubation qui aura duré au total 18 mois et s'apprêtent à lancer leur première gamme de chaussures presque une année plus tard que la date initialement prévue. Ce lancement tardif s'explique principalement par une première période d'incubation pendant laquelle ils ont dû totalement « remettre à plat leur projet ». S'ils avaient au départ une vraie envie d'entreprendre ensemble, ils sont partis sur un projet de chaussures sans forcément être convaincus par l'idée. Ils y ont ajouté des languettes interchangeables parce qu'ils étaient convaincu qu'il leur fallait un élément différenciant, une originalité. Ils pensaient tenir là l'innovation-produit tout en réalisant très vite que cela ne suffirait pas et, qu'au contraire, la languette apparaitrait davantage comme un gadget dans un secteur de la mode très exigeant.

Dans cet univers qu'ils découvraient à peine, les retours critiques n'ont pas manqué et les deux porteurs sont entrés dans une période de doute, en particulier G qui était le seul à gérer à plein temps le projet. L'incubateur ne pouvait pas lui offrir de « solution », tout au contraire, la structure d'accompagnement lui renvoyait son isolement et ses difficultés à redéployer le projet. C'est en dehors de l'incubateur, en répondant à des sollicitations externes et en prenant des initiatives qui ne s'inscrivaient pas forcément dans la conduite de leur projet initial que les deux porteurs ont pu se retrouver et redéfinir l'essentiel de leur projet : « Pourquoi faisons-nous ce projet ? Que voulons-nous en faire ? Jusqu'où voulons-nous aller ? ». Parmi ces facteurs externes, les quelques rencontres professionnelles dans le monde de la mode et surtout la conduite d'un projet musical pour un important groupe vestimentaire ont sans aucun doute joué un grand rôle.

La participation au concours de pitch organisé à l'Ecole en juin 2012 n'a pas non plus été anodine. En les contraignant à affirmer une vision d'un projet qu'ils travaillaient péniblement à clarifier, la préparation d'un pitch les aida à sortir d'une période de « doute » éprouvante pour se projeter sereinement dans la réalisation de leur projet. Mal vécu sur l'instant, cet épisode a marqué pour les porteurs un moment charnière de « basculement » entre une vision fantasmée et la mise en œuvre réaliste du projet. La deuxième période d'incubation fut ainsi une période de « mise en cohérence » de l'idée au projet durant laquelle ils ont cherché et réussi à donner du sens à leurs actes entrepreneuriaux, développer une véritable identité de marque et procéder à quelques opérations évènementielles liées à leur groupe de musique « AZ ». Période jugée plutôt « heureuse », le duo dès lors recomposé a pu se « mettre en tension » pour faire avancer le projet et mobiliser toutes les ressources offertes par la structure d'incubation pour revoir et valider la conception des modèles, choisir leurs fournisseurs, convaincre leur partenaire financier, lancer la production de leur première collection et préparer l'évènement promotionnel qu'ils ont planifié fin mars 2014.

Le second cas étudié que nous appellerons « W » s'inscrit dans l'économie circulaire et propose une plate-forme de services permettant de redonner vie aux objets déjà utilisés en les recyclant grâce à la mise en relation de tout un réseau d'acteurs : designers, producteurs, consommateurs et fournisseurs locaux, qu'il s'agisse de particuliers, d'entreprises ou

d'administrations. Agissant comme une plate-forme, W décline son concept en trois principales offres : la vente de produits, l'animation d'ateliers et l'organisation d'événements pour promouvoir l'*upcycling* et l'économie circulaire. L'équipe W est composée de quatre membres : B & N qui, à plein temps dans le projet, en sont les véritables porteurs ; ils sont accompagnés de deux entrepreneurs qui gèrent parallèlement leur propre activité.

Ce projet a connu un parcours d'intégration plus compliqué que le premier projet étudié avec une première phase de rejet de leur demande d'incubation et ce malgré une préparation a priori plus longue par l'un des porteurs qui était plus expérimenté que les autres. Suite à ce premier échec, les candidats ont retravaillé leur dossier pendant presque six mois accompagnés par les coaches de l'incubateur pour être finalement acceptés pour une incubation en décembre 2012. Le projet W diffère également du projet GC dans la mesure où il n'est resté intégré à l'incubateur que six mois pour pouvoir ensuite « voler de ses propres ailes » (départ de l'incubateur en juin 2013). Ils furent en fait hébergés de-ci de-là dans d'autres structures encore quelques mois avant de prendre véritablement leur envol fin 2013.

Avec une équipe un peu plus expérimentée et a priori complémentaire, B pouvait être confiant lorsqu'il présenta le dossier au premier comité de sélection. Néanmoins, si le projet pouvait être clair dans son ambition et paraître solide sur certains aspects, il ne l'était pas forcément dans son approche du marché et de ses partenaires clés. Le rejet qui s'en suivi plongea les deux porteurs dans une profonde période de doute qui ne les a pas pour autant empêché de créer leur structure. Période de doute qui s'est ponctuée par le « demi-échec » du lancement de la boutique en ligne fin novembre qui constituait jusqu'alors l'essence même de leur projet. C'est cet événement qu'ils qualifient aujourd'hui aussi de « semi-réussite » qui a marqué la réorientation de leur projet vers davantage d'accompagnement et des prestations tournés vers l'événementiel. La signature d'un premier gros contrat régional pour participer à un évènement de taille nationale – Lille 3000 – et très rapidement la concrétisation d'autres projets, même s'ils étaient de taille plus réduite, les ont conforté dans cette réorientation stratégique et leur ont permis de préparer au mieux leur entrée en incubation en décembre 2012.

Les apports de l'incubateur et de son dispositif d'accompagnement furent manifestes : ce fût d'abord un environnement de travail, plus encore un cadre avec des règles et surtout des objectifs qu'ils ont su atteindre avant la fin de la période d'incubation avec en particulier l'organisation d'un événement majeur dans une célèbre galerie parisienne pendant le Designer's Day. Au-delà des apports « comportementaux » de cadrage, ils ont pu bénéficier de la dynamique en place, de l'émulation et des échanges entre différents projets pour développer leurs réflexes de réseautage. Néanmoins, ils n'y trouvent pas forcément les connaissances « sectorielles » et les contacts associés qu'ils recherchent et qui leur permettraient de « booster leur projet ». Un expérience menée à l'extérieur de l'incubateur fin mars 2013, un « crash test » de leur projet devant des professionnels, leur sert de révélateur et les pousse à quitter l'incubateur pour trouver ailleurs d'autres solutions. C'est cet événement presque vécu de manière traumatique qui va les conduire aussi à se reconcentrer sur l'ambition première de leur projet et à rencontrer « les bonnes personnes » pour se confronter à la réalité du marché et des acteurs de leur secteur d'activité. Il leur faut alors peu de temps pour décrocher de nouveaux contrats dont l'un avec Peugeot et l'autre avec l'entreprise Barbie qui leur donnent un second souffle.

2.2. Et un cas d'entrepreneur expérimenté

Nos activités d'enseignants et de coaches nous amènent par ailleurs à rencontrer des porteurs de projets et des entrepreneurs plus expérimentés qui ne sont pas issus de l'école de commerce à laquelle nous sommes rattachés. Ces entrepreneurs nous sollicitent néanmoins pour un coaching régulier informel sans être hébergés au sein de l'incubateur de l'école ou de toute autre structure d'accueil. C'est dans ce cadre que nous avons étudié la logique d'action d'un entrepreneur expérimenté que nous avons coaché, interviewé, et observé de façon régulière.

Rien ne prédestinait a priori « CC » à un parcours entrepreneurial. Un DUT, option Techniques de Commercialisation en poche, CC intègre en 1997 l'ESC Troyes où il choisit rapidement de se spécialiser dans le marketing et d'effectuer un premier stage de 6 mois au sein de la « société rêvée », Danone France, qui lui fournit la formation de terrain qu'il attendait. Evian Volvic Développement, filiale du groupe lui propose un deuxième stage qui se transforme en un contrat d'embauche. Après 3 années passées à développer la marque sur son secteur, en 2002, CC ne voit pas d'évolution significative et décide de rejoindre le groupe POMONA en tant que chef de marché, restauration sociale et collective. Il ne parvient pas à s'intégrer, ni à s'adapter à une culture d'entreprise tournée vers la performance individuelle et la rivalité exacerbée entre les différents services.

En 2004, CC revient à son métier de cœur – la vente – en acceptant un plan de carrière proposé par le directeur commercial d'ALTHO, une grosse PME (50 millions d'euros de CA), qui appartient au groupe familial GLON SANDERS, l'un des leaders du marché agro-alimentaire. Sur la base d'une projection sur 7 ans, le directeur lui propose de faire ses armes dans la société pour lui céder à terme son poste. CC commence par bâtir et développer la partie Restauration Hors Foyer ; il construit ensuite tout un plan de management avec la mise en place d'outils pertinents pour les commerciaux GMS avant de les manager lui-même au bout de seulement deux ans. Fort de l'atteinte de ces objectifs, CC ne tarde pas à revenir vers sa direction à qui il demande plus de responsabilité et de nouveaux challenges, ce que la direction ne peut anticiper.

Il se met dès lors début 2006 à surveiller le marché du travail pour identifier d'éventuelles opportunités. L'idée de créer une entreprise émerge à ce moment-là mais, n'ayant pas forcément de projet, il se tourne vers la reprise d'une entreprise existante. Il s'inscrit au C.R.A. pour trouver l'entreprise qui corresponde à ses aspirations, à son cœur de métier et qui lui permettrait a priori de développer ses compétences et son réseau dans le monde agroalimentaire. Il identifie rapidement plusieurs cibles dont la société – le Glacier Champenois – qui produit et commercialise des glaces. Créée en 1972, comptant 15 salariés, elle réalise alors un chiffre d'affaires de 1675 K€ et présente des perspective de croissance fortes qui a priori le convainquent lui et son ancien camarade de promo « L » de le rejoindre. Toutes les conditions sont réunies, une lettre d'intention signée sauf que, quelques jours avant la cession, fin octobre 2006, CC & L annulent la vente. La reprise ne se fera donc finalement pas.

Après ce qu'il considère lui-même être comme un échec, CC ne veut pas baisser les bras et se tourne alors vers le monde de la Franchise, qui lui apparaît dès lors être le choix de création et/ou de reprise « le plus sûr et le plus sécurisant ». C'est « O », un autre de ses amis, qui lui parle de la Franchise Cartridge World et qui lui propose de devenir avec lui un de ses nouveaux franchisés. CC est d'emblée intéressé par l'idée et tous deux étudient de près le projet de création d'un premier magasin dans la ville de Bordeaux où O vit. Toutefois, le

déplacement de CC et de sa famille en Gironde s'avère « très vite trop compliqué » : marié avec trois jeunes enfants de 6, 4 et 1 an, ils viennent il y a à peine quelques mois d'emménager dans un nouvel appartement qui n'est pas encore totalement rénové.

S'il décline l'idée de monter un magasin à Bordeaux, il n'abandonne pas pour autant celle de devenir franchisé Cartridge qui lui apparait de plus en plus comme « le choix de la raison » et ce, d'autant plus, qu'il constate que la franchise n'a pas de magasin dans le sud de Paris et en particulier à Antony où il demeure. C'est précisément là qu'il décide de se lancer, de créer son entreprise familiale « Happy Family » et d'ouvrir son premier magasin en tant que nouveau Franchisé Cartridge. Nous sommes en 2008 et deux ans plus tard, fort du succès de sa première boutique, CC décide d'ouvrir une deuxième boutique parallèlement à la création d'une unité de production pour optimiser les flux de production et réduire les coûts par des économies d'échelle. L'ouverture d'un troisième site est prévue à Massy, mais repoussée puis oubliée en raison d'un certain nombre de difficultés que rencontre désormais CC dans la gestion de sa croissance.

Sans être formellement « incubé », la franchise Cartridge World fournit à CC un cadre de travail proche de celui offert par une structure d'incubation. Comme dans les deux autres cas GC et W, cette structure n'a pas non plus permis à l'entrepreneur de lever les doutes qu'ils l'ont assailli et d'apporter les « remèdes » aux problèmes qu'il a rencontré ces deux dernières années. C'est en se frottant à d'autres acteurs et en répondant à leur sollicitation et en contrevenant parfois aux règles de la franchise ou tout simplement en repartant de ses propres ressources que CC a trouvé les « solutions » et pu faire avancer son projet. C'est ainsi qu'il a pu collaborer avec le Centre d'Aide par le Travail à qui aujourd'hui il confie la majeure partie de sa production et qu'il a pu aussi reprendre deux autres boutiques.

3. Méthodologie de recherche

Nous présentons d'abord nos sources de données et leur mode de collecte pour ensuite décrire la méthode d'analyse des données.

3.1. Sources et méthodes de collecte des données

Nos données primaires concernant le premier cas (GC) sont les retranscriptions des quatre entretiens que nous avons eus avec ces entrepreneurs novices de par nos fonctions de référents. Tout en travaillant à l'incubateur, nous avons également pu faire des observations sur la façon dont ces entrepreneurs novices travaillent et prennent des décisions au jour le jour. Enfin, nous avons utilisé les rapports que ces entrepreneurs ont eu à écrire au cours du processus d'incubation, à savoir un rapport avant et un rapport après chacune des quatre réunions obligatoires avec le référent.

Pour le second cas (W), nous avons rencontré ces porteurs de projet également à quatre reprises après la décision de rejet de leur projet par le Comité de Sélection de l'incubateur. Outre les retranscriptions de ces entretiens, nous avons analysé les documents qu'ils ont ensuite présentés pour entrer dans l'incubateur et les avons observés pendant les premiers mois de leur processus d'incubation. Nous avons poursuivi l'observation et les échanges une fois qu'ils sont sortis de l'incubateur et veillé à collecter le plus d'informations possibles incluant les présentations et documents qu'ils ont pu nous soumettre.

Concernant le troisième cas (CC), nous avons interviewé le porteur de projet à quatre reprises (entretien d'environ une heure à chaque fois, un rendez-vous espacé de 4 mois) tout en échangeant sur une base plus régulière (une fois par mois) sur toute la période d'observation et d'analyse des cas. Outre les retranscriptions de ces entretiens, nous avons analysé les documents qu'il a pu nous transmettre et consigné l'ensemble de nos notes et réflexions dans un carnet de route.

3.2. Méthode d'analyse des données

Nous avons procédé à une analyse intra et inter-cas en utilisant comme unité d'analyse l'entrepreneur et plus précisément l'évolution de son comportement comme recommandé par Perry et al. (2012). Nous limitons le biais de remémoration rétrospective des événements dans la mesure où nous avons interviewé et observé les entrepreneurs de façon longitudinale (Eisenhower et al., 2004). Par ailleurs, bien que notre étude soit qualitative et ne puisse pas conduire à des résultats généralisables comme le permettent les études quantitatives, nous avons veillé à mobiliser plusieurs techniques afin d'augmenter la qualité de notre recherche qualitative (Bluhm et al., 2011 ; Brush, 2007 ; Neergaard, 2007). En effet, nous avons, d'une part, utilisé des sources de données primaires et secondaires, ce qui a permis une triangulation des données. D'autre part, le choix des cas étudiés, des données à collecter et le codage de ces données reposent sur de solides fondements théoriques tels que développés dans notre première section.

Pour l'analyse de contenu de nos données qualitatives, nous n'avons pas utilisé un logiciel spécifique mais nous nous sommes inscrits dans une logique de double codage des auteurs et de comparaison systématique de leur codage. Lorsque des divergences de codage étaient constatées entre les deux auteurs, une discussion a systématiquement été engagée afin de dégager un consensus.

4. Résultats

Nous procéderons en deux temps. Dans un premier temps, nous qualifierons les périodes de doutes vécues par les entrepreneurs tout en précisant dans quel contexte elles se sont inscrites (prédiction, risque ou incertitude). Dans un deuxième temps, nous rendrons compte des logiques d'actions qu'ils ont utilisées pour sortir de ces périodes de doute et pour progresser dans la mise en œuvre de leur projet.

4.1. Qualification des périodes de doute dans des contextes différents

GC : Une période de doute « inspirante » dans un contexte d'incertitude

Le point de départ du projet de GC est la musique et le fait qu'ils ont créé un groupe de musique ensemble qui fédère aujourd'hui plus de 2000 fans. Tous deux avaient la volonté d'aller plus loin et surtout l'envie d'entreprendre. Ils ont décidé de partir dans l'univers de la mode et celui de la chaussure (par intuition). « *Au départ, on avait très envie d'entreprendre et on est parti sur la chaussure plus pour le goût de l'entrepreneuriat que pour le goût de créer une chaussure. (…) Plus on a avancé, plus on a commencé à connaître l'univers de la mode et plus on s'est rendu compte qu'on était à côté du vrai sujet* ».

Pour GC, le doute a émergé très rapidement et s'est cristallisé peu après leur entrée dans l'incubateur. Elle s'est traduite par une vision confuse « *nous n'avions pas pris conscience de notre vraie force* » et par une très forte gesticulation : « *on partait dans tous les sens* ». Ce fut une période relativement longue et difficile marquée par une forte incertitude : « *La plupart du temps pendant cette période, on ne savait pas où on allait* » qui appelle des aptitudes : « *il faut être un coureur de longue durée quand on travaille tous les jours sur un produit dont on ne sait pas encore à quoi il ressemblera et qu'on a rien d'autre comme support visuel qu'un logo* ». Cette période de doute a été peut-être plus difficilement perçue par le porteur de projet qui restait le plus souvent seul au niveau de l'incubateur mais elle a néanmoins été partagée par le deuxième porteur qui ressentait un sentiment de culpabilité. Ils rapportent avoir vécu une période de doute, mais de « *doute positif* » malgré tout, ressentie rétrospectivement davantage comme un « *challenge* » dans la mesure où elle leur a permis au final de se « reconstruire ».

Dans cette période, le soutien et les encouragements des proches ont été fondamentaux. Ils ont d'abord partagé l'envie d'entreprendre « *ils ont envie que ça marche, ils ont hâte qu'on leur montre les produits* ». Ce qu'ils apportent, c'est d'abord du « bon sens » et de « la cohérence » qui permettent aux porteurs d'avancer plus sereinement. Mais ce qu'il leur a permis de sortir de cette période de doute, ce sont véritablement des événements externes et des rencontres qui se sont produites en marge de l'incubateur. Par exemple, c'est la rencontre avec la créatrice Marion Vidal, pourtant anodine au départ, qui semble les avoir sortis du projet « conceptuel » entrepreneurial pour les plonger dans la réalité du marché de la mode. C'est également le partenariat signé avec le groupe Jacadi pour animer des points de vente qui leur ont permis de « *retrouver l'inspiration* » : « *les showcases Jacadi dans d'autres pays nous ont vraiment éveillé, nous ont donné des idées, nous ont mis dans une dynamique créative, et c'est cela qui fait renaître l'envie* ».

Parmi les événements marquant de cette période, les porteurs retiennent le pitch qui leur a été imposé en milieu de leur deuxième période d'incubation et qui a été d'abord pour eux un moment de flottement avant d'être une épreuve : « *Quitte à flotter et se raccrocher aux branches, moi je préfère redescendre au pied de l'arbre du côté du tronc et essayer de rebâtir quelque chose de cohérent* ». L'exercice les a contraint après plusieurs mois de tergiversations à proposer une première vision cohérente du projet qu'ils arrivent à articuler et décliner dans une offre qui semble enfin pertinente : « *c'est le moment où on a compris où on allait, tout est devenu un peu une évidence : on a compris qu'on voulait tel produit, telle marque, tel univers visuel. Il n'y avait plus qu'à le réaliser* ».

W : Des périodes de doute « stimulantes » dans un contexte incertain et risqué

Le projet W s'inscrit à l'intersection de plusieurs domaines d'activité ce qui rend d'emblée sa compréhension difficile et sa mise en œuvre risquée d'autant que les secteurs d'activités auxquels il s'adresse sont par essence cloisonnés. C'est ce qui explique en grande partie le rejet par le comité de sélection du projet d'autant qu'un seul de ses 4 représentants étaient présents ce jour-là. Ce fut pour eux une « *vraie désillusion* » d'autant qu'ils pensaient avoir bien préparé leur dossier et réunir toutes les compétences nécessaires.

Le projet construit autour de l'*upcycling* était conceptuellement très intéressant mais il était difficile de voir concrètement ce que pouvait proposer l'entreprise et à quels types de clients

et/ou partenaires. Les porteurs le reconnaissent eux-mêmes : « *on était comme des prophètes, on savait globalement ce qu'on voulait faire mais pas ce qu'on allait concrètement faire. On avait quelques idées mais aucune d'elle n'avait été déjà testée* ». Dans le doute, ils restèrent sur leur première idée, pourtant contestée par les membres du comité, mais très fortement soutenu par l'un des entrepreneurs associés. Ils créaient la structure et investirent pour développer ce qui devenait l'épine dorsale du projet, la boutique en ligne. Les difficultés rencontrées dans sa mise en place et l'échec associé à son lancement plongèrent d'autant plus les deux principaux porteurs dans le doute qu'ils étaient les plus investis : « *c'est un événement négatif parce que c'est l'essence même du projet qui tombe à l'eau. Ce n'est pas un échec en soi parce qu'on avait déjà compris que ce serait plus compliqué de faire une boutique aussi ambitieuse. Maintenant, qu'est-ce qu'on fait ?* ».

La réponse vient comme une « belle surprise » d'un de leur ancien employeur qui leur propose de participer à l'organisation d'un atelier/événement à Lille 3000. Ce n'est pas a priori leur « *cœur de métier* » mais ils y répondent positivement d'autant qu'il s'agit d'un contrat assez important. Cet « *événement positif* » leur permet de rencontrer d'autres prospects et de s'engager sur d'autres projets même s'ils restent de taille modeste comme le « make it up », un festival d'obsolescence programmée qu'ils co-animent avec deux autres agences. « *Ces évènements ne nous permettent pas de vivre mais ils nous permettent d'apprendre beaucoup et de générer pas mal de nouvelles rencontres qu'on espère transformer en opportunités de business* ». Ils leur permettent en tout cas de réorienter stratégiquement le projet, de redéployer une offre a priori plus pertinente et de passer avec succès le second comité de sélection de l'incubateur en décembre 2012.

Le projet W va connaître une nouvelle période de doute importante seulement quelques mois après être entré à l'incubateur. Si les porteurs du projet se sentent a priori bien, profitent des infrastructures et pleinement du dispositif d'accompagnement, ils ont « *du mal à enchaîner alors même que les factures s'accumulent* ». Ils prennent surtout conscience que l'incubateur ne pourra pas leur apporter les connaissances sectorielles dont ils ont besoin pour progresser dans leur projet et générer du chiffre d'affaires. Au contraire, « *nous avons pris conscience que nous devions sortir du cocon si nous voulions vraiment réussir à nous développer (…) Nous devons davantage nous confronter au marché… être dans LE marché »*». L'évènement peut-être déclencheur fut le *crash test* organisé à l'extérieur par le groupe de réflexion « Business Without Model » au cours duquel ils durent en quelques minutes présenter leur projet à des professionnels. L'un d'eux, responsable du réseau entreprendre, leur suggéra d'abandonner le projet.

CC : Des périodes de doute « nécessaires » dans un contexte difficile de prédiction

Avant de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale, CC a toujours éprouvé quelques doutes sur ces capacités propres à porter et développer un projet. L'envie d'entreprendre était là mais il savait qu'il devait d'abord avoir une bonne formation et se constituer une solide expérience dans le secteur d'activité dans lequel il voulait exercer – à savoir au départ l'agroalimentaire. C'est la raison pour laquelle il a tour à tour travaillé chez Danone, puis chez Pomona et d'autres avant de réfléchir au rachat d'une entreprise : « *Je ne savais pas quand j'allais créer mon entreprise mais j'allais la créer et je voulais avoir les meilleures armes possibles pour, qu'au moment où on déclenche, j'ai l'expérience nécessaire pour aller vite, assurer la croissance et gérer au mieux ma boîte* ».

Le doute, il le retrouve au moment du rachat de l'usine de crème glacière qu'il a identifié grâce au CRA (Association des Cédants et Repreneurs d'Affaires). Il n'est pas seul sur le coup, il s'est associé à un directeur commercial qu'il connaît assez bien et qui lui permet a priori de limiter ses apports tout en lui offrant plus de possibilités dans le projet et les missions qu'il voulait faire. A quelques jours de conclure l'affaire, il décide de se retirer du projet en raison d'une incertitude pesant à la fois sur l'un des salariés, identifié comme l'un des maillons forts, et sur le duo qu'il pouvait a priori former avec son futur associé.

Le concept de franchise que lui proposa un ami très proche « O » permet a priori de se lancer dans l'aventure sans avoir ce type de doute sur le dos. A priori, car il reste le choix de la localisation qui peut poser problème. L'ami lui propose de s'associer avec lui à Bordeaux. Après étude, il ne peut accepter de le rejoindre : « *J'étais prêt à le faire. Je savais qu'avec lui, ce serait une équipe d'enfer mais financièrement, et familialement, je ne pouvais pas engager ma famille ; l'impact que cela allait avoir sur notre vie quotidienne était trop* ». Il refuse de monter la franchise sur Bordeaux mais pas sur Antony, là où il vit et où il découvre que cela peut être une très belle opportunité.

Les trois premières années de la franchise se passent plutôt très bien ; sa première boutique atteint rapidement le 4ème rang des franchises du groupe en matière de chiffres d'affaires ce qui lui permet d'ouvrir une deuxième boutique à Fontenay pour mailler le territoire et la zone de chalandise élargie qu'il a su négocier avec le master franchiseur. Il constate néanmoins rapidement quelques problèmes en matière de production et les difficultés qu'ont le siège et le groupe à répondre à la demande en particulier sur de nouvelles cartouches. Il cherche des solutions et en trouvent grâce à son inscription dans un des réseaux de la CCI locale où il fait la rencontre d'une petite boîte d'ingénieurs spécialisés dans la fourniture de solution techniques pour de grands comptes, type Nasa et autres.

Parallèlement, il prend conscience de la nécessité pour lui d'obtenir une taille critique en matière de points de vente. Le modèle économique repose en fait sur des marges relativement faibles, et ne semble passer que par du volume d'autant que les fabricants cherchent à récupérer une partie du marché en développant de nouveaux produits et qu'une nouvelle concurrence venue de Chine poussent les prix à la baisse. Trois ans à peine après son intégration dans la franchise, CC commence à douter de la rentabilité du modèle et des possibilités d'en « *sortir dignement* » : « *Très sincèrement, j'ai vraiment douté à ce moment-là. On a regardé avec E toutes les possibilités et la plus raisonnable était sans doute de vendre rapidement. On s'est en fait donné 6 mois de plus* ».

C'est durant cette « *période assez confuse mais ouverte* » que CC est sorti de la « franchise Cartridge World » pour trouver des pistes de solutions. Elles ont émergé en fait assez rapidement avec d'abord lors d'une intervention en toute « franchise » de CC devant les membres du réseau Milles Plateaux la manifestation de E, directeur d'un ESAT qui lui proposa concrètement son aide. Non seulement elle lui permit de réduire drastiquement ses coûts à terme en externalisant sa production mais elle lui offrit aussi la possibilité de trouver de nouveaux clients à qui il permettait d'économiser la taxe AGEFIP. C'est également en allant voir directement des institutionnels et en démarchant des administrations qu'il pris conscience qu'il était possible pour lui aujourd'hui de s'attaquer à de grands comptes publics et/ou privés et de leurs offrir des services pertinents.

4.2. Une logique d'action effectuale pour sortir du/des doutes

Comme le montre la figure 2 ci-dessus, les porteurs de projets ont, selon nos analyses, davantage mobilisé une logique d'action effectuale que causale pour surmonter les phases de doutes que nous venons de décrire.

Figure 1 : Logiques d'action effectuale observées dans les trois cas étudiés

	Principe de l'Expérimentation	Principe de la Perte Acceptable	Principe de la Flexibilité	Principe des Pré-Engagements
GC	**Modifie le produit au fur et à mesure que le projet avance**. Au départ, idée d'une chaussure avec une languette interchangeable « un peu gadget » fabriqué en Chine. Aujourd'hui, après **plusieurs tentatives** (plusieurs prototypes) création et production au Portugal (**comparaison entre différentes fournisseurs**) d'une large gamme de chaussures élégantes, casuelles, très soignées et qui ne laisse aucun détail lui échapper. **Exploration** parallèlement de 3 **différents canaux de distribution** et **évolution de fait du modèle économique** (production au Portugal versus Chine)	**Volonté de limiter les ressources engagées** (les porteurs ont investi 10 000 € et sont prêts à perdre 10000€ même s'ils sont davantage préoccupés par donner naissance à la marque) **et les charges supportées** (changement de forme de société - passage en SAS- pour limiter encore plus leurs charges financières qui s'amenuisent au fil du temps) **Négociation d'un prêt bancaire et participation à des concours** pour financer la première collection et la gestion courante	**Répondent à des opportunités qui s'offrent à eux** (non planifiées) – partenariat Jacadi qui leur ouvre d'autres possibilités. **Evitent et/ou rejettent des voies d'actions qui les contraignent et les enferment** (ils ont pris et prennent le temps de faire les choses, à leur rythme, pour créer leurs produits, définir leur marque, délimiter leur univers (1 année de plus que la date initialement prévue) **Utilisent les ressources à disposition** pour assurer la promotion de leur collection (campagne Internet + évènement)	**Se sont engagés avec des fabricants avant d'avoir pleinement développés les produits** (fabricants chinois puis portugais) **Pré-engagements avec certains détaillants distributeurs** (événements prévus pour le lancement de la collection fin mars) **Pré-engagements avec d'autres organisations** comme le groupe Jacadi pour faire des animations de vente en amont d'un possible partenariat en 2015
W	**Développe différentes offres pour trouver des clients** (boutique en ligne, formation, et animation d'ateliers, organisation d'évènements) **Forte activité de projets** (« ***boulimie de projets*** ») parfois de manière gracieuse **pour explorer toutes les possibilités du marché** (Lille 3000, Projet Peugeot, etc.) Sur chaque projet, par nature unique, **exploration de différents modèles de revenus.**	**Investissements de départ limités** (au total, 16000 €) dont 3000€ pour les deux principaux porteurs de projets). Ils n'ont pas prévu d'en mettre davantage. **Volonté de développer le concept et des projets en utilisant les ressources disponibles** ou en s'assurant que les projets soient (co-) financés par les clients/partenaires.	**Ont fait la preuve de leur adaptation et de leur capacité à répondre à des opportunités** qui ne leur étaient pas a priori destinées (Lille 3000, Designer's Day, Make it up). **Changent rapidement leur leur prestation de services** (participation gracieuse à des évènements, partenariats ou prestations facturées). **Rejet des situations bloquantes et contraignantes**	**S'engagent avec d'autres parties prenantes pour lancer de nouveaux projets sans attendre spécifiquement de résultats** (petits projet type *make it up* ou plus important comme Kyoto Contemporary Project) **Volonté d'initier et de construire de véritables relations** avec tous types de partenaires (clients, fournisseurs, prestataires – projet du centre

			(sortie de l'incubateur, hébergements successifs)	commercial ou Lille 3000)
CC	**Exploration du potentiel de la franchise** à Bordeaux avant de le faire sur Paris Sud **Conception et développement de nouveaux produits et services** dans le cadre de la franchise (nouvelles cartouches et appareils développés) **Recherche à améliorer de manière continue le modèle économique** de la franchise comme de ses clients **Développement d'un atelier de production en interne puis en externe** (ESAT/CAT)	**Choix de limiter les investissements de départ** (ne veut pas s'engager dans des projets trop risqués et qui casseraient l'équilibre familial – choix de ne pas ouvrir la franchise à Bordeaux) **Recherche de la taille critique et de l'efficience** (ouverture d'une 2ème boutique, rachat de deux autres et création puis externalisation de la production) **Développement de projets en utilisant les ressources disponibles** (ESATS et CAT)	**Toujours à l'affut d'opportunités imprévues et prêt à les saisir** (rachat des boutiques sur Paris, réponse à Air Liquide, partenariat avec ESATS) **Capacité à répondre aux besoins spécifiques de ses clients et s'adapter** (clientèle B2B, grands comptes, administrations, formation des handicapés). **Rejette les situations d'enfermement** (abandon de la reprise de l'entreprise glacée en raison de l'incertitude reposant sur un salarié ; négociation en cours avec la Franchise)	**S'engage avec d'autres franchises pour développer un nouveau processus de production et développer d'autres services** (création d'un GIE au sein de la franchise pour la production et/ou d'autres services) **S'engage avec des partenaires externes** (ESATS, CAT pour développer des solutions au niveau de la production ou avec des clients pour développer de nouveaux services ou même un autre entrepreneur pour créer une pépinière d'entreprises)

4.3. Une logique causale nécessaire pour faire aboutir les projets

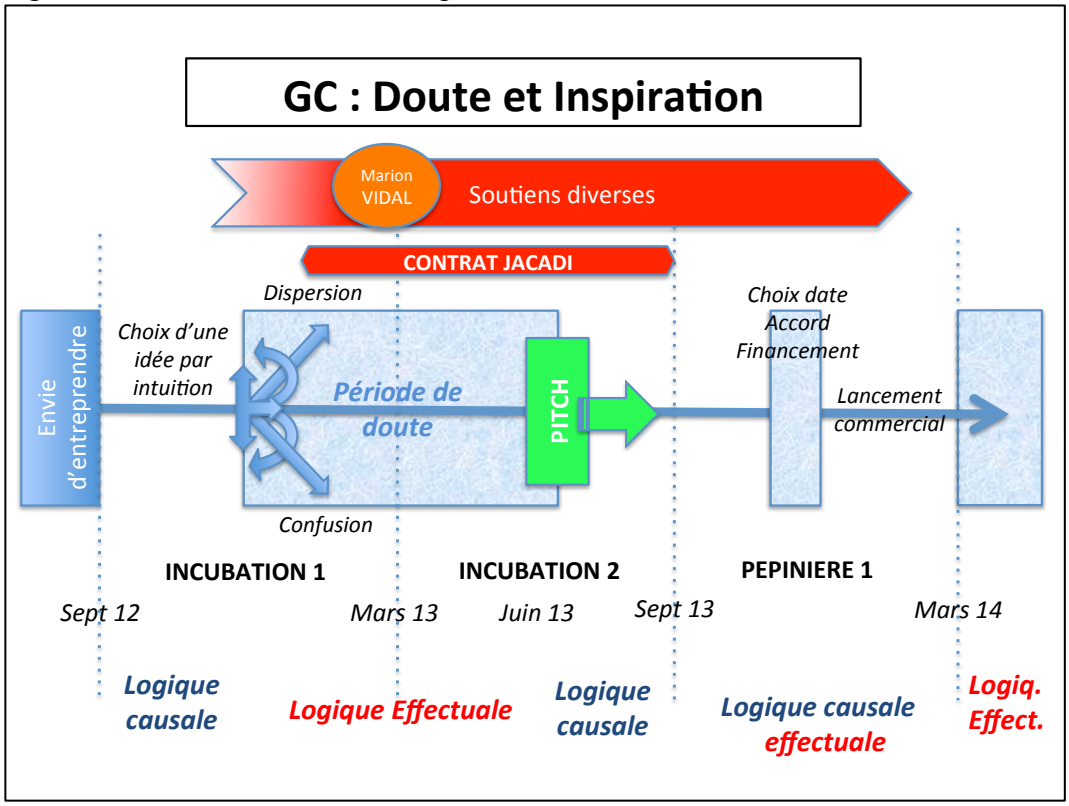
GC : Concrétiser son projet comme on attend Noël

A la période de doute ponctué par le pitch a succédé une période de concrétisation du projet et de mise en œuvre où les porteurs de projet ont pu bénéficier à plein des ressources de l'incubateur et en particulier de l'encadrement. Cela a coïncidé avec la fin de leur période d'incubation « gracieuse » et leur entrée en « pépinière » où ils ont pu obtenir moyennant le paiement d'un loyer, des bureaux plus grands à même de leur permettre d'assurer leur développement.

L'adoption d'une démarche plutôt causale dans cette nouvelle période avec la fixation d'objectifs, la mobilisation de moyens pour les atteindre, la mise en place d'un plan d'action et de tableaux de bord pour en assurer le suivi, ainsi que l'organisation d'un contrôle systématique, parait rassurante et conforte les porteurs de projet dans leur détermination : « *depuis 6 mois, on sent vraiment concrètement que tous les jours cela progresse* ». Cela ne veut néanmoins pas dire qu'il n'y a plus d'incertitude : *on sent qu'on se*

dirige vers quelque chose même si cela s'affine encore. Cela n'exclut pas non plus toute forme et tout moment de doute qui peuvent survenir pendant et après cette période. Pour l'instant, ils attendent le lancement avec enthousiasme « *C'est un peu comme Noël pour nous. Plus tu t'en rapproches, plus c'est chouette. On est pour l'instant en mode calendrier de l'Avent avec ses chocolats, cela crée une bonne dynamique* ». En même temps, ils ne sont pas certains du succès commercial de leur première collection : « *si on ne vend pas nos chaussures, on sait que cela peut arriver, on sait qu'il faudra être bon dans notre association et utiliser nos valeurs d'amitié pour y faire face* ».

Figure 2. Le cas GC : Doute et Inspiration



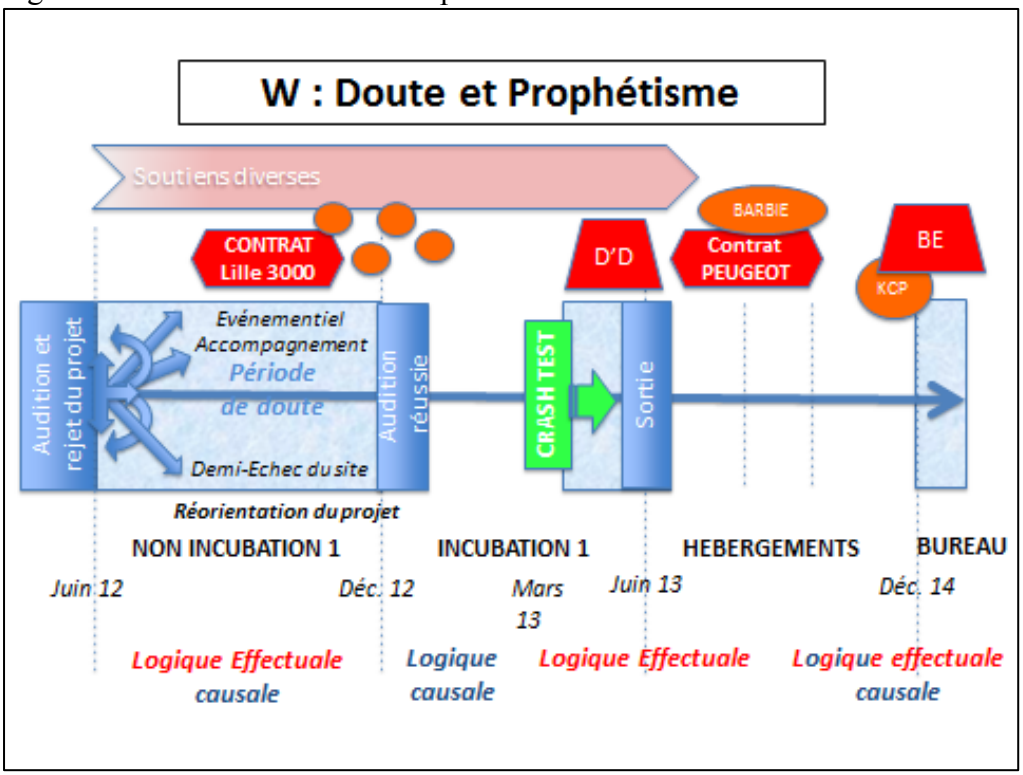
W : Sortir de l'incubateur pour accélérer son développement

Comme les porteurs du projet GC, ceux du projet W ont tout fait pour intégrer l'incubateur pour y trouver un cadre et une méthode de travail qu'ils n'avaient pas, un lieu d'échanges et un accompagnement dont ils avaient a priori besoin pour développer leur projet. Le rejet de leur dossier à l'incubateur a manifestement accéléré leur apprentissage et leur confrontation à la réalité d'un marché lui-aussi difficile d'accès tout en bénéficiant des conseils de coaches de l'incubateur présents pour leur permettre de réussir le deuxième examen de passage.

Une fois entré, le projet W pouvait déjà s'enorgueillir de quelques contrats passés et ils ont pu ainsi constater rapidement les limites d'un dispositif d'abord dédié à l'éveil et au jeune développement d'un projet. Ils ont surtout pris conscience des limites de compétences sectorielles disponibles et dont ils avaient cruellement besoin pour lever les doutes qu'ils rencontraient dans le développement concret de leur projet.

Coïncidence ou pas, quelques semaines après avoir quitté l'incubateur, une sortie mouvementée car mal comprise par l'encadrement de l'Ecole, le projet W décrochait des contrats de prestations aussi valorisantes que juteuses pour le groupe Peugeot et le groupe Mattel (Barbie). Ils n'étaient plus vraiment incubés mais hébergés au plus près de clients et de partenaires auxquels ils pouvaient désormais répondre : « *on passait plutôt de squat en squat en ayant le sentiment qu'on était dans le vrai, le marché* ». L'obtention d'un plus gros contrat de prestation pour un grand centre commercial courant septembre leur a permis d'investir dans du matériel, de louer un bureau/atelier en propre et de recruter quelques stagiaires pour poursuivre leur développement.

Figure 3 : Le cas W : Doute et Prophétisme



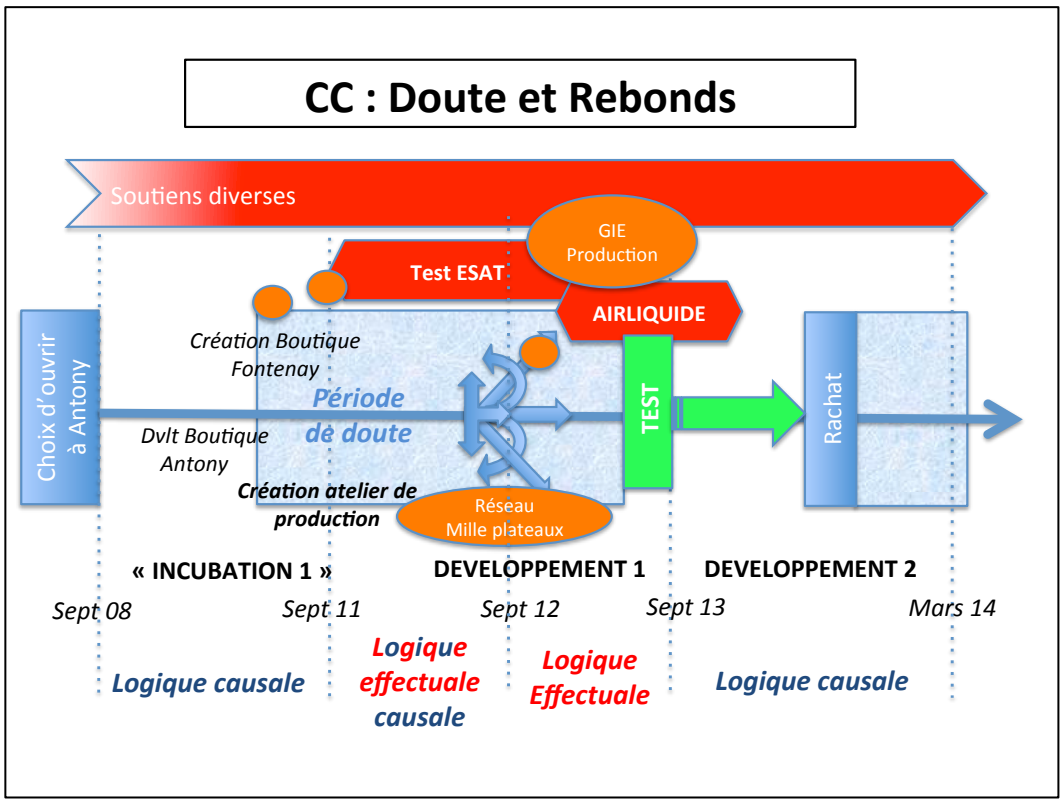
CC : Réinvestir la franchise pour assurer son développement

Contrairement au projet W qui devait sortir de la structure d'incubation pour grandir, il semble que le projet CC doit lui s'inscrire pleinement à nouveau dans le cadre de la franchise pour assurer son développement. Cela est passé par le rachat de deux boutiques sur Paris qui permettent au porteur de projet d'atteindre la taille critique nécessaire pour écouler et développer sa production propre (atelier de production détenu en propre sur Fontenay) et en partie externalisée (sous-traitance fournie par l' ESAT associé).

La « *réintégration* » (mise en conformité) et le « *réinvestissement* » (rachat de deux boutiques) dans la franchise lui permet également de se reconcentrer sur le modèle économique de ses boutiques et de focaliser toute son attention sur la gestion de la performance globale de son propre réseau : « *Aujourd'hui, je peux enfin approcher et m'occuper des grands comptes. Avant, je pouvais aller les voir mais je n'étais pas crédible ; la situation a aujourd'hui changé. Je suis à la fois légitime et crédible* ».

Néanmoins, toutes les inquiétudes ne sont pas levées. Certes, le rachat pour partie des deux boutiques sur Paris a permis d'augmenter sensiblement les débouchés pour la production mais « *la gestion partagée des boutiques s'avère plus difficile et délicate que prévue en raison notamment du nouvel associé qui n'est clairement pas dans une logique d'optimisation* ». Plus problématique encore, des mouvements au niveau du siège semblent indiquer qu'une nouvelle entité pourrait être créée au sein même de la franchise pour prendre en charge les grands comptes.

Figure 4 : Le cas CC : Doute et Rebonds 1



Conclusions

La théorie de l'effectuation est un nouveau paradigme qui se construit depuis 2001 et qui avait généré, selon une revue de littérature parue en 2012, pas moins de 29 articles dont 16 articles conceptuels et 13 articles empiriques (Perry et al., 2012). Ce mouvement théorique met du temps à se construire dans la mesure où il vient défier la vision classique de la stratégie planifiée entrepreneuriale et qu'il est difficile de développer des mesures permettant de rendre compte de ce phénomène de façon valide. Les publications existantes à ce jour permettent d'affirmer que ce champ de recherche est en train d'atteindre un stade intermédiaire en termes de stade de développement. D'après Perry et al. (2012), il semble en effet que le stade naissant de développement caractérisé par une recherche ouverte, qualitative, exploratoire, et visant à mettre à jour les construits du champ de recherche soit atteint et que se dessinent aujourd'hui les contours d'un stade intermédiaire faisant dialoguer ces nouveaux construits avec d'autres champs théoriques établis à travers des designs de recherche mixant des démarches qualitatives et quantitatives.

Si notre recherche ne mixe pas les deux démarches, elle offre néanmoins sa contribution au développement d'un champ de recherche sur l'effectuation plus mature. En effet, nous avons premièrement veillé à utiliser un échantillonnage qui soit représentatif de l'hétérogénéité du phénomène entrepreneurial. Durant la phase naissante de développement de ce champ, l'effectuation a principalement été documentée auprès d'entrepreneurs expérimentés, alors que les entrepreneurs experts ne sont pas représentatifs de la population des entrepreneurs dans son ensemble. C'est pourquoi Perry et al. plaidaient en 2012 pour que soit mené davantage de recherches qui comparent des entrepreneurs expérimentés et des entrepreneurs novices. Deuxièmement, Perry et al. (2012) ont souligné que les chercheurs ne pouvaient plus se contenter de comprendre quand, comment et pourquoi les individus mobilisent une logique effectuale d'action, mais devaient s'intéresser aux conséquences de l'utilisation de la logique effectuale d'action. A cet égard, il ne s'agit plus de faire émerger les dimensions du construit de l'effectuation, mais plutôt d'explorer les relations entre ce nouveau construit et des construits déjà établis. En d'autres termes, il convient d'examiner si l'effectuation est conceptuellement reliée à d'autres théories de l'entrepreneuriat et du management (ex. : théorie des traits, théorie du bricolage). Notre étude s'inscrit pleinement dans cet appel du pied dans la mesure où nous avons fait dialoguer la théorie de l'effectuation avec la théorie du stress en soulignant l'efficacité des mécanismes d'adaptation au doute lorsque ceux-ci relèvent d'une logique d'action effectuale de l'entrepreneur.

Par ailleurs, notre étude contribue à la théorie de l'entrepreneuriat, et plus spécifiquement à l'approche plaidant pour que l'entrepreneuriat soit davantage considéré et étudié comme un processus expérientiel (Schindehutte et al., 2006). A cet égard, notre recherche permet de documenter, de façon empirique, le processus d'ascenseur émotionnel que vivent les entrepreneurs et de mettre à jour les logiques d'action qui permettent de surmonter les pics de doute.

Notre étude permet enfin d'adresser des recommandations tant aux entrepreneurs qu'à leur accompagnateurs pour les aider à gérer les phases de doutes. A cet égard, le succès réside très probablement dans la faculté de l'entrepreneur à « pivoter » en phase de doute intense vers une logique d'action moins causale qu'effectuale. Les acteurs qui accompagnent les entrepreneurs doivent également veiller à adopter une méthode d'accompagnement de type plus effectual lorsqu'ils identifient un pic de doute chez leurs protégés. Ainsi, il est préférable qu'ils mobilisent des questions de type effectual (ex : un retour vers les moyens disponibles de l'entrepreneur à travers le triptyque du « qui je suis - qui je connais - ce que je connais) et qu'ils préconisent des actions effectuales (ex. : rester flexible, obtenir l'engagement de partenaires).

Notre recherche présente néanmoins plusieurs limites. Une première limite est associée à son design. En effet, nous avons opté pour une recherche qualitative alors que Perry et al. (2012) plaident pour un design quantitatif- qualitatif afin de conduire la théorie de l'effectuation vers un stade de développement plus mature. Deuxièmement, notre échantillon se limite à trois cas. Toutefois, et comme dévelopé à la section 3 ci-dessus, nous avons mobilisé plusieurs techniques afin d'augmenter la qualité de notre recherche qualitative (Bluhm et al., 2011 ; Brush, 2007 ; Neergaard, 2007). Troisièmement, nous n'avons pas pu croiser nos données (interviews et observations des entrepreneurs) avec le point de vue de leurs partenaires stratégiques, ce qui aurait pu enrichir nos analyses dans la mesure où la théorie de l'effectuation met l'accent sur la dynamique d'engagement et de partenariat avec les parties prenantes.

Pour prolonger les recherches sur les logiques d'action permettant de surmonter le doute entrepreneurial, il conviendrait dès lors de (i) compléter les données récoltées auprès des entrepreneurs avec celles que fourniraient les autres parties prenantes, (ii) étendre le nombre d'entrepreneurs étudiés et compléter les données récoltées à travers des questionnaires et des sources secondaires documentaires pour renforcer la triangulation des données, (iii) et enfin déterminer et inclure dans l'étude des variables de contrôle qui pourraient influencer le phénomène de gestion du doute.

Références

Ahmad, S.Z., et Salim, F.A.A. (2009), « Sources of stress and the coping mechanism for Malaysian entrepreneurs », *African Journal of Business Management*, 3 (6), 311-316.

Akande, A. (1994), « Coping with entrepreneurial stress: evidence from Nigeria », *Journal of Small Business Management*, 32 (1), 83-88.

Bird, B. et Schjoedt, L. (2009), "Entrepreneurial behavior: Its nature, scope, recent research, and agenda for future research", in A.L. Carsrud et M. Brännback (Eds.), Understanding the entrepreneurial mind (international studies in entrepreneurship), New York: Springer, 327–358.

Bird, B.J. (1989). *Entrepreneurial Behavior. Glenview*, Illinois: Scott, Foresman and Company.

Bluhm, D.J., Harman, W., Lee, T.W., et Mitchell, T.R. (2011), "Qualitative Research in Management: A Decade of Progress", *Journal of Management Studies*, 48 (8), 1866-1891.

Bond, F.W., et Bunce, D. (2000), « Mediators of change in emotion-focused and problem-focused worksite stress management interventions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 156-163.

Boyd, D.P., et Gumpert, D.E. (1983), « Coping with entrepreneurial stress », *Harvard Business Review*, 4, 44-64.

Brush, C. (2007), "Avoiding a strike-out in the first innings", in Neergaard, H., Ulhoi, J.P. (Eds), *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham, UK/Northampton, USA, 460-476.

Buttner, E.H. (1992), « Entrepreneurial stress: Is it hazardous to your health », *Journal of Managerial issues*, 4 (2), 223-240.

Byrne, O., et Shepherd, D.A. (Disponible uniquement en ligne), « Different Strokes for Different Folks: Entrepreneurial Narratives of Emotion, Cognition, and Making Sense of Business Failure », *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Carver, C.S., Scheier, M.F., et Weintraub, J.K. (1989), « Assessing coping strategies: A theoretically based approach », *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (2), 267-283.

Chandler, G.N., DeTienne, D., McKelvie, A., et Mumford, A. (2011), "Causation and effectuation processes: A validation study", *Journal of Business Venturing*, *26*, 375–390.

Cooper, A.C. et Artz, W.A. (1995), « Determinants of satisfaction for entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, 10 (6), 439-457.

Doern, R., et Goss, D. (Disponible uniquement en ligne), « The Role of Negative Emotions in the Social Processes of Entrepreneurship: Power Rituals and Shame-Related Appeasement Behaviors », *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Fisher, G. (2012). "Effectuation, Causation and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research", *Entrepreneurship Theory & Practice*, *36* (5), 1019-1051.

Gartner, W.B. (1988), "Who is the entrepreneur? is the wrong question", *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32.

Grant, S. (2011), « On being entrepreneurial: the highs and lows of entrepreneurship », in J. Langan-Fox et C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Stress in the Occupations*, Edward Elgar Publishing.

Kirkcaldy, B.D., et Furnham, A.F. (1995), « Coping, seeking social support and stress among German police officers », *European Review of Applied Psychology*, 45 (2), 121-126.

Knight, F. (1957), *Risk, Uncertainty and Profit*, 4th Edition, Chicago, IL : University of Chicago Press.

Lazarus, R.S., et Folkman, S. (1984), *Stress, appraisal, and coping*, New York, NY: Springer Publishing Company.

Neergaard, H. (2007), "Sampling in entrepreneurial settings", in Neergaard, H., Ulhoi, J.P. (Eds), *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham, UK/Northampton, USA, 253-278.

Patterson, G.T. (2003), « Examining the effects of coping and social support on work and life stress among police officers », *Journal of Criminal Justice*, 31 (3), 215-226.

Paul, M. (2004), *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, France: L'Harmattan.

Perry, J.T., Chandler, G.N., et Markova, G. (2012), "Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36 (4), 837-861.

Sarasvathy, S.D. (2008), *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise. New horizons in entrepreneurship research*, Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing.

Sarasvathy, S.D., et Dew, N. (2005), « New market creation as transformation », *Journal of Evolutionary Economics,* 15 (5), 533-565.

Sarasvathy, S.D. (2001), "Causation and effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of Management Review*, *26* (2), 243-288.

Schindehutte, M., Morris, M., et Allen, J. (2006), « Beyond achievement: Entrepreneurship as extreme experience », *Small Business Economics*, 27 (4-5), 349-368.

Senyard, J.M., Baker, T., et Davidsson, P. (2009). "Entrepreneurial bricolage: Towards systematic empirical testing", Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC), June 4–6, 2009, Boston, USA.

Shane, S., Locke, E., et Collins, C. (2003), « Entrepreneurial motivation », *Human resource management review*, 13 (2), 257-279.

Silberzahn, Ph. (2014), *Effectuation. Les principes de l'entrepreneuriat pour tous*, Editions Pearson: France, Collection Management en action.

Smida, A. et Khelil (2010), "Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes: proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative", *Revue Internationale P.M.E.*, 23 (2), 65-106.

Stevenson, H.H. (1985), « A New Paradigm for Entrepreneurial Management », in J. Kao et H. H. Stevenson (Eds.), *Entrepreneurship: What is it and How to Teach it*, Cambridge, MA: Harvard Business School, 30-61.

St-Jean, E., et Jacquemin, A. (2012), « Le doute entrepreneurial comme facteur de changement : impact d'un mentor », *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, 3, 82-96.

Thoits, P.A. (1995), « Stress, coping, and social support processes: Where are we? What next? », *Journal of health and social behavior*, 35 (Extra Issue), 53-79.

Torrès, O. (2009), « L'inaudible et inavouable souffrance patronale : le cas du licenciement en PME », i.n G. Lecointre (Ed.), *Le grand livre de l'économie PME*, Gualino Éditeur.

Valéau, P. (2006), « L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5 (1), 31-57.

Valéau, P. (2007), « L'engagement des entrepreneurs : des doutes au second souffle », *Revue Internationale P.M.E*, 20 (1), 121-154.

Welpe, I.M., Spörrle, M., Grichnik, D., Michl, T., et Audretsch, D.B. (2012), « Emotions and opportunities: the interplay of opportunity evaluation, fear, joy, and anger as antecedent of entrepreneurial exploitation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (1), 69-96.

Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., et Sarasvathy, S.D. (2006), « What to do next ? The Case for Non-predictive Strategy », *Strategic Management Journal*, 27, 981-998.