

Laurence HELENE

Doctorante

IAE de Caen Basse-Normandie

3 rue Claude Bloch

BP 5160

14075 Caen Cedex

Tèl : 06 63 67 02 47

Courriel : [laurencehelene@hotmail.com](mailto:laurencehelene@hotmail.com)

**Titre : L'étude des représentations**

**dans une volonté de comprendre la formation des projets de création.**

**Résumé :** Dans une volonté globale de comprendre la manière dont se forment les projets de création, cette contribution propose une orientation des recherches vers l'étude des représentations. Après un rappel succinct des différentes approches ayant cours dans le champ de l'entrepreneuriat nous positionnerons notre recherche dans l'approche dialogique individu/création de valeur. Nous présenterons alors les fondements théoriques des interactions entre individus et organisations en rappelant l'importance de la prise en compte de l'environnement, telle qu'elle a été initiée par Weick, puis reprise par de nombreuses contributions, et notamment dans le champ du management stratégique, et soulignerons les apports potentiels de l'étude des représentations pour les cas de création d'entreprise. Puis nous présenterons comment notre volonté de poursuivre les travaux initiés par Bruyat autour du concept de CSIP (Bruyat 1993) aboutit nécessairement à poursuivre les recherches vers l'étude des représentations. Dans un second temps nous illustrerons « l'engouement théorique » que nous portons à l'étude des représentations en présentant les résultats d'une étude exploratoire réalisée dans le double objectif de confirmer la présence des représentations dans la formation des projets de création et de montrer une opérationnalisation empirique possible de l'étude de ces dernières. Nous montrerons comment cette étude a permis d'observer que les représentations présentes dans les projets de création ont eu des comportements divers et des impacts souvent contradictoires sur les prises de décision, mais aussi des comportements toujours significatifs dans la conduite des projets.

**Titre : L'étude des représentations  
dans une volonté de comprendre la formation des projets de création.**

**Résumé :** Dans une volonté globale de comprendre la manière dont se forment les projets de création, cette contribution propose une orientation des recherches vers l'étude des représentations. Après un rappel succinct des différentes approches ayant cours dans le champ de l'entrepreneuriat nous positionnerons notre recherche dans l'approche dialogique individu/création de valeur. Nous présenterons alors les fondements théoriques des interactions entre individus et organisations en rappelant l'importance de la prise en compte de l'environnement, telle qu'elle a été initiée par Weick, puis reprise par de nombreuses contributions, et notamment dans le champ du management stratégique, et soulignerons les apports potentiels de l'étude des représentations pour les cas de création d'entreprise. Puis nous présenterons comment notre volonté de poursuivre les travaux initiés par Bruyat autour du concept de CSIP (Bruyat 1993) aboutit nécessairement à poursuivre les recherches vers l'étude des représentations. Dans un second temps nous illustrerons « l'engouement théorique » que nous portons à l'étude des représentations en présentant les résultats d'une étude exploratoire réalisée dans le double objectif de confirmer la présence des représentations dans la formation des projets de création et de montrer une opérationnalisation empirique possible de l'étude de ces dernières. Nous montrerons comment cette étude a permis d'observer que les représentations présentes dans les projets de création ont eu des comportements divers et des impacts souvent contradictoires sur les prises de décision, mais aussi des comportements toujours significatifs dans la conduite des projets.

## **L'étude des représentations dans une volonté de comprendre la formation des projets de création.**

### **1. Introduction :**

Véritable marché, la création d'entreprise en devenant un enjeu économique, a donné naissance à un champ scientifique à part entière. Résultant d'une demande sociale émanant des acteurs économiques que sont, et pour des raisons diverses, les Etats, les grandes entreprises, les banques, ou encore les collectivités locales, l'entrepreneuriat fait l'objet d'un grand nombre d'études, et subit malgré lui une multiplicité d'approches. Cela se justifie par l'ampleur des questions que ce phénomène génère, chacun tentant de proposer un angle d'approche qui serait un dénominateur commun à toutes ces interrogations. A défaut d'être parvenu au résultat envisagé, il semble aujourd'hui que les recherches portées sur la création d'entreprise aient plutôt intérêt à dépasser les obstacles sémantiques, afin de se focaliser sur des contributions ayant à cœur de constituer un intérêt empirique, permettant de répondre aux demandes sociales identifiées.

Ainsi, dans une volonté globale de comprendre la manière dont se forment les projets de création, cette contribution propose une orientation des recherches vers l'étude des représentations. Après un rappel succinct des différentes approches ayant cours dans le champ de l'entrepreneuriat nous positionnerons notre recherche dans l'approche dialogique individu/création de valeur. Nous présenterons alors les fondements théoriques des interactions entre individus et organisations en rappelant l'importance de la prise en compte de l'environnement, telle qu'elle a été initiée par Weick, puis reprise par de nombreuses contributions, et notamment dans le champ du management stratégique, et soulignerons les apports potentiels de l'étude des représentations pour les cas de création d'entreprise. Puis nous présenterons comment notre volonté de poursuivre les travaux initiés par Bruyat autour du concept de CSIP (Bruyat 1993) aboutit nécessairement à poursuivre les recherches vers l'étude des représentations. Dans un second temps nous illustrerons

« l'engouement théorique » que nous portons à l'étude des représentations en présentant les résultats d'une étude exploratoire réalisée dans le double objectif de confirmer la présence des représentations dans la formation des projets de création et de montrer une opérationnalisation empirique possible de l'étude de ces dernières. Nous montrerons comment cette étude a permis d'observer que les représentations présentes dans les projets de création ont eu des comportements divers et des impacts souvent contradictoires sur les prises de décision, mais aussi des comportements toujours significatifs dans la conduite des projets.

## **2. L'étude des représentations : quel cadre théorique ?**

### **2.1. Le champ de l'Entrepreneuriat, champ privilégié de la création d'entreprise :**

#### **2.1.1 La formation des projets de création face à la pluralité des paradigmes**

La création d'entreprise, tant dans l'esprit des chercheurs qui se sont penchés sur la question, que pour les individus qui y ont un jour pensé comme projet de vie, apparaît souvent au premier abord, comme une sorte de quête. Pour tout où partie inexplicable pour les premiers, tenant au rêve et à l'image d'un Eldorado pour les seconds, la création d'entreprise, mais plus encore les success stories qui en découlent placent les projets innovants, ou plus simplement les individus initiateurs des projets comme des démiurges.

Pourtant, à y regarder de plus près, la création d'entreprise est rarement l'oeuvre d'un démiurge. Elle s'apparente le plus souvent à une idée, parfois très simple, idée que le courant du champ de l'Entrepreneuriat défendu par Shane & Venkataraman (2000) nomme une opportunité d'affaires. Venkataraman (1997) définit l'Entrepreneuriat comme « l'étude académique de comment, par qui et avec quels effets, les opportunités qui conduisent à la création de futurs biens et services sont découvertes, évaluées et exploitées ». Ce paradigme s'inscrivant dans la continuité d'approches déjà anciennes (Stevenson & Jarillo, 1990 ; Bygrave et Hofer, 1991, Venkataraman, 1997) sous-tend deux orientations. Une première,

s'inscrivant dans la droite lignée de la définition ci-dessus considère que l'opportunité existe en soi, dans la nature, et que l'entrepreneur est celui qui saura l'identifier et la transformer en réalités économiques. Une évolution sensible des travaux portant sur l'opportunité entrepreneuriale amène à considérer que cette dernière est issue d'interactions entre un individu et son environnement (Timmons 1994). Prenant alors la forme d'une construction sociale, l'opportunité n'est plus alors l'élément objectif qu'il faut découvrir dans le processus. Si cette variation sur le thème de l'opportunité considère toujours que le processus ne débouche pas forcément sur la création d'une organisation, elle apporte ceci de nouveau au paradigme qu'il existe une interaction, entre l'individu et l'opportunité, et que l'un peut influencer sur l'autre. Ainsi, le résultat d'un processus entrepreneurial, soit une entreprise ou non, est une combinaison de l'individu et de la transformation d'une opportunité pour construire une réalité économique. De nombreux travaux ont été réalisés en ce sens, mais la notion d'opportunité d'affaires reste garde la connotation d'une opportunité permettant la création, la mise sur le marché de (nouveaux) biens et services. Limitant ainsi le champ à l'étude de processus aboutit, voire même à des études nécessairement rétrospectives étudiant la manière dont tel ou tel projet a pu voir le jour. Or, il nous semble que l'étude des processus de création d'entreprise doit passer par un regard longitudinal sur la conduite d'un projet. Et ainsi, envisager d'observer la conduite de projets dont on ne sait présager s'ils seront une opportunité d'affaires où non, susceptibles de répondre à un déséquilibre du marché au sens d'une faille objective laissant place à celui qui saurait l'identifier. Donc, centrer la recherche autour de l'opportunité, concept relié à l'idée ou non, cela revient à se focaliser sur un résultat, et non sur le processus qui conduit à ce dernier. En ce sens, outre les cas de processus qui n'aboutissent pas, et dont l'étude a déjà été identifiée bénéfique à la volonté de comprendre les situations entrepreneuriales, comment appréhender les cas pour lesquels l'idée initiale et l'idée finale n'ont pour ainsi dire plus rien de commun ?

La création d'entreprise est également l'œuvre d'un homme. Présenté par les approches sur les traits dans un premier temps, puis par les approches cognitives de l'Entrepreneuriat dans un second temps, ce courant s'attache à définir qui sont ces individus fondateurs

« d'empires » ou de plus modeste entreprise. L'approche sur les traits (Mc Clelland, Kets de Vries, ou encore Carland) soutient qu'il existe des entrepreneurs et des non-entrepreneurs, et que des approches typologiques permettent de catégoriser les individus en fonction de certains traits de personnalité. Ayant échoué à définir de tels traits, cette approche semble avoir trouvé un renouveau par l'apparition des approches cognitives de l'entrepreneuriat. Maintenant qu'il existe des entrepreneurs et des non entrepreneurs, ces approches visent à identifier les similitudes dans les processus cognitifs des individus, similitudes qui permettraient d'identifier les entrepreneurs des non entrepreneurs. Renouvelant les approches visant à appréhender le « why » (en opposition au what des approches économiques et au how des approches processuelles), les approches cognitives de l'entrepreneuriat proposent de s'interroger sur des questions telles que : Pourquoi certains individus choisissent de devenir entrepreneurs, pourquoi certains individus ont la faculté de reconnaître les opportunités d'affaires, où encore pourquoi certains réussissent mieux que d'autres dans la création d'entreprise. Or, nous considérons qu'il n'existe pas de prédispositions à la création d'entreprise. En quelque sorte, nous considérons que tout individu est un entrepreneur en puissance. Et puis, somme toutes, il apparaît que la création d'entreprise n'est, ni plus ni moins que la création d'une organisation, d'une entité qui n'existait pas avant, comme le défend Gartner (1985, 1988, 1990). Cette vision de l'entrepreneuriat suppose que toute émergence organisationnelle, toute création d'entité qui n'existait pas avant est l'objet du champ. Cette vision est probablement celle dont nous nous sentons le plus proche au sens où le phénomène d'émergence organisationnelle induit, outre la mise au monde d'une nouvelle entité, le processus qui mène l'individu à organiser son environnement pour conduire un projet vers une opportunité d'affaires. Or, notre volonté de comprendre la manière dont se forment les projets de création place au premier rang, à la fois cette vision processuelle de la conduite de projet, mais aussi la notion d'organisation interne au cours du processus, et la recherche d'adéquation entre un individu, son environnement et son projet.

### **2.1.2 L'approche dialogique individu/création de valeur :**

Au milieu de ces débats sémantiques semble émerger comme postulat que la création est finalement le fruit d'une adéquation homme/ projet, individu/ situation. Nous pouvons alors avancer que pour étudier et tenter de comprendre la création d'entreprise, il faut s'intéresser à un couple, et à l'interaction entre l'un et l'autre, plus qu'à chacun des éléments pris individuellement. Cette approche issue de la thèse de Bruyat (Bruyat 1993, p.57) repose sur la définition que donne ce dernier de ce qu'est pour lui l'objet d'étude de l'entrepreneuriat : « l'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneuriat est la dialogique individu/ création de valeur ». Ici, les éléments de la création d'entreprise sont avant tout l'individu qui « détermine les modalités de production, l'ampleur » (de la création de valeur) (Bruyat 1993 p.58), à travers un support, une entreprise par exemple, rendant nécessaire et explicite la nécessité de s'intéresser au couple individu/projet dans l'étude de la complexité des phénomènes entrepreneuriaux. Notre positionnement de recherche fait sienne cette vision d'un couple individu/ projet, et se focalise donc sur le système homme/matériau de création et sur le processus qui tend à le former, le transformer. Nous définissons une situation entrepreneuriale, par la combinaison de ces deux dimensions, système et processus, qui rendent compte des logiques d'action et d'évolution d'un acteur (l'entrepreneur) et de l'objet de sa « création » (le projet, l'organisation, l'entreprise ou l'activité virtuelle) (Fayolle 2002). Cette approche rend de fait caduque l'approche sur les traits, qui considère qu'il existe des entrepreneurs et des non entrepreneurs, comme celle strictement basée sur l'opportunité d'affaires. La première parce que notre positionnement sous-tend que « tout individu est, d'une certaine façon un entrepreneur en puissance » (Fayolle 2004). La seconde, puisque ce paradigme privilégiant l'opportunité, l'idée et sa mise en place sur le marché se trouve proche de la frontière avec le marketing, qui inclut comme objet du champ le lancement de nouveaux produits, mais surtout parce que la focalisation sur la mise sur le marché comme fin du processus exclut les processus n'aboutissant pas. (Verstraete Fayolle, 2004). Néanmoins, l'approche dialogique individu/création de valeur souligne un certain nombre de difficultés d'étudier la formation des projets de création d'entreprise.

L'une des difficultés majeures auxquelles nous sommes confrontés tient à l'étude même du couple individu / projet puisque cela sous-tend qu'il existe autant de couples différents que de projets. Et dès lors, l'accompagnement des créateurs d'entreprise semble difficile à opérer, puisqu'il s'agit d'une approche individualisée des projets. Les structures d'accompagnement confirment cette prise de position en insistant sur le fait qu'il n'est pas possible d'appréhender deux projets de création d'entreprise de la même manière tant il y a d'éléments qui entrent en ligne de compte, rendant chaque projet unique. Ces structures soulignent également le fait que les motivations de chaque individu, tout comme ces individus eux-mêmes sont uniques, et que ces seuls facteurs associés à la multitude d'éléments susceptibles d'interférer dans le projet de création d'entreprise justifient l'idée qu'il existe autant de manières de créer qu'il y a de projets de création.

Il semble donc à travers ce positionnement que l'inexplicable de la création réside dans l'unicité de chaque projet. Unicité qui à elle seule rend compte de la difficulté à laquelle sont confrontés les chercheurs qui souhaiteraient faire émerger une loi universelle de la création. Conscient que cette prise de position amplifie la complexité du phénomène entrepreneurial, nous pensons cependant que le refus de considérer cette complexité des situations entrepreneuriales a jusqu'à lors freiné les recherches sur la formation des projets de création et empêché des contributions empiriquement opérationnelles. Ainsi nous nous attacherons à tenter de décomplexifier le phénomène entrepreneurial, tout en intégrant cette notion de spécificité des projets de création, issue des interactions du couple individu/projet avec son environnement comme une base dans nos recherches.

## **2.2. L'étude des représentations**

### **2.2.1. Une vision constructiviste de la firme :**

La vision interactive et construite de la relation individu/projet renvoie aux conceptions constructivistes de la firme. Dès 1969, Weick pose que l'environnement concurrentiel de la firme ne peut plus être appréhendé objectivement. Il pose alors une vision constructiviste de

la firme dans laquelle les pensées collectives sont construites au travers des interactions entre individus. Ainsi, il devient nécessaire de prendre en compte l'environnement d'une organisation lorsque l'on souhaite en comprendre les processus de prises de décision, d'action. Le groupe de recherche DRISSE (DRISSE 2001) souligne la nécessité, dans l'étude des organisations de prendre en compte l'environnement de ces dernières. Cela permet d'élargir le regard que l'on porte sur l'organisation, en incluant, non pas uniquement les individus présents dans les prises de décision, mais un ensemble de sujets en interaction. L'organisation, par l'intermédiaire des membres qui la compose se trouve mêlée à de nombreux réseaux sociaux, lesquels peuvent avoir une influence directe ou non sur les membres de l'organisation et la manière dont les décisions se prennent. L'environnement de l'organisation contribue à influencer la pensée de l'individu, pour guider son action future. Cela vaut d'autant plus dans le cas des créations d'entreprise, où le projet se façonne au cours d'un processus, dans lequel l'individu est mis à l'écart d'organisations existantes, et dispose d'une plus grande liberté quant à ses choix, à sa prise de décision. Si l'organisation fourmille de représentations (DRISSE 2001 p.8), le projet de création d'organisation également. Ainsi, notre volonté est de cibler la recherche de sens, la compréhension de la formation des projets de création d'entreprise par l'étude de ces représentations. Par l'étude des systèmes de représentation des individus, créateurs d'entreprise.

La dimension contextuelle de l'organisation tient en ce que ce concept est « une coproduction s'actualisant dans l'interaction même et non un donné préexistant » (Giordano, 1997). Cela nous renvoie à la difficulté première d'étudier la formation des projets de création d'entreprise, pour lesquels il n'existe pas de modèle d'analyse, pas de loi universelle. Cela se justifie à notre sens, par le fait que la création d'entreprise est l'étape pour les organisations dans laquelle le poids du contexte est le plus important, tant dans le recours qui trouve l'individu, que dans sa forme intangible, puisque l'objet de la mobilisation de l'environnement est en construction, et n'est lui-même que la représentation que s'en fait l'individu. Ainsi, il s'agit de ne plus considérer uniquement le contenu d'une action, mais plutôt les interactions qui constituent, dans leur succession, outre la nature même des relations, un élément fort de compréhension de l'action. Ce qui revient à

dissocier l'action et le cadre de l'action. Ainsi, la représentation est une ressource pour l'action et c'est en ce sens que nous souhaitons mobiliser cette notion, comme un outil pour comprendre les actions particulières des créateurs d'entreprise.

### **2.2.2. Le concept de CSIP :**

Dans sa thèse, Bruyat définit la CSIP comme un cadre des représentations de l'individu. Ainsi, il pose que la CSIP est « La matrice des décisions/actions du créateur » et que « seules les représentations sont accessibles dans une relation d'accompagnement » (Bruyat 1993, p.240).

Nous soutenons que les représentations sont issues d'histoires personnelles ayant chacune leurs propres contextes, et qu'elles sont par conséquent variables. Ainsi, le concept de CSIP développé par Bruyat pose un cadre général des représentations articulées autour des Aspirations, compétences et ressources perçues, et des possibilités de l'environnement. (Bruyat 1993 p.248). A l'instar de Bruyat nous pensons que tout projet de création d'entreprise se construit autour des représentations que se fait un individu donné dans un contexte déterminé, de situations précises. Toutefois, nous souhaiterions poursuivre le travail de Bruyat en proposant une identification plus précise des représentations des individus en situation de création d'entreprise et désirerions, dans une perspective de modélisation des processus de création d'entreprise, approfondir ce que Bruyat nomme la zone de cohérence de la CSIP, c'est-à-dire l'endroit où les buts, aspirations et objectifs se rejoignent pour constituer une aire favorable à la conduite du projet.

Ainsi, face à la spécificité des projets de création d'entreprise, Bruyat pose un modèle fédérateur des processus de création d'entreprise en définissant le concept de CSIP. S'il est établi que la conduite du projet de création d'entreprise consiste en la recherche de la zone de cohérence de la CSIP propre à chaque couple individu/projet, l'accompagnement des créateurs d'entreprise devrait pouvoir bénéficier d'éléments permettant de comprendre comment, à l'aide des représentations des individus, se construit le processus et comment

passer t'il « nécessairement par la modification de tous ces éléments dans un processus tourbillonnaire, non strictement linéaire ». (Bruyat 1993 p.252).

### **3. Résultats de l'étude empirique**

#### **3.1. Présentation générale de l'étude**

Depuis un certain nombre d'années, un grand nombre d'observations personnelles et de participations à des projets de création d'entreprise, nous a convaincu de l'importance des représentations dans la formation des projets de création d'entreprise. Ainsi, si nous pouvons témoigner aujourd'hui du grand nombre de représentations interférant dans les projets de création d'entreprise, nous pouvons aussi remarquer que la majorité de ces représentations est redondante dans la plupart des cas. Il nous semble également que la difficulté première dans la maîtrise de ces représentations tient en ce que le début du processus de création d'entreprise semble être caractérisé par une sorte de « fouillis cognitif » dans lequel les représentations de l'individu agissent de manière anarchique et désorganisée, et plus encore, de manière irrationnelle.

Allard-Poesi (1996) définit les représentations comme étant la structure formée des croyances, valeurs et opinions d'un sujet concernant un objet particulier et leur lien d'interdépendance. Nous avons alors conduit une étude exploratoire dont l'objectif était d'approcher les représentations des individus. Conformément à la définition proposée par Allard-Poesi, nous avons souhaité identifier les éléments (croyances, valeurs et opinions) présents dans les processus de création d'entreprise étudiés, ainsi que leur lien avec la conduite des projets. Cette étude est exploratoire dans le sens où nous avons procédé par tâtonnements successifs. Dans un premier temps, nous avons souhaité jauger de la possibilité d'identifier les représentations présentes dans les processus de création. Dans un second temps, nous avons souhaité évaluer la constance des premières représentations au cours du processus. Enfin, grâce aux premiers résultats obtenus, nous avons pu extraire du

terrain étudié une liste des représentations à la fois déterminantes dans la construction des projets étudiés, mais également redondantes pour chacun des cas.

L'étude a été réalisée autour de 10 cas. Compte tenu des contraintes afférentes à la communication nous avons souhaité présenter les résultats autour de 2 cas que nous avons estimé représentatifs des résultats obtenus. Les entretiens ont été multiples et réalisés au fur et à mesure de l'avancée des projets. Tous les cas étudiés ont été menés par un créateur unique. Exception faite du cas quai 24, où le projet était à l'origine, l'initiative de deux individus (l'un d'eux s'est retiré du projet après quelques semaines).

## **3.2. Le cas Quai 24**

### **3.2.1. Identifier les représentations dans le processus de création**

La première représentation significative dans la création Quai 24 est le rapport entre le projet et la création d'entreprise. Ici, la création d'entreprise n'est qu'un moyen, le but étant de mener à bien une idée. Chez ce créateur, jeune, la création d'entreprise est perçue comme un jeu. De fait, le projet est mené avec comme contrainte principale, de minimiser les risques (notamment financiers). Le lien entre le jeu et la volonté de minimiser les risques s'explique par le fait que dans ce projet le créateur a comme ambition première de « *tenter quelque chose* », considérant que même si cela ne marche pas, cela ne devra pas pénaliser ce qu'il prévoit être la vie professionnelle « sérieuse » qu'il entamera ensuite. Ainsi, il tente une expérience quasi « ludique » qui, si elle n'aboutit pas, doit engendrer un minimum de conséquence pour son avenir.

*« Les risques majeurs c'est si on ne réussit pas à concrétiser un rêve (...). Si on perd tout, on a 40 ans pour se refaire, on doit rembourser nos parents, on trouvera toujours un boulot pour ça. »* Le choix même de la création d'une entreprise n'a ici qu'une place de second rang. Celle-ci n'a été créée que pour acquérir une certaine crédibilité, notamment face aux partenaires du porteur de projet, qui envisageait de réaliser son projet en lui donnant comme cadre une association, pas nécessairement déclarée. Ce qui soulève une seconde

représentation, qui tient à ce que l'individu perçoit de lui-même dans son projet de création d'entreprise.

Le projet tient ici une place importante. L'idée de monter un festival de musique au Havre, est l'objectif poursuivi dans la création. Parallèlement à cela, le créateur envisage de développer des activités annexes, activités qu'il conçoit comme suivies et régulières, par rapport au festival qui n'a lieu qu'une fois par an. Son expérience passée et les exemples qu'il connaît lui apportent de nombreux éléments lui permettant d'envisager la création d'entreprise, la réalisation de son projet comme faisable. Ce créateur perçoit toutefois ses aptitudes de gestionnaire, de dirigeant d'entreprise comme relativement incertaines, mais il considère que tant que son projet est viable, le reste peut et doit se « faire tout seul ». Enfin, son entourage l'encourage :

*« La famille, les amis qui nous encouragent. Pour l'instant personne ne nous a dit allez vous planter ».*

### **3.2.2. L'évolution des représentations dans le processus**

Le cas quai 24 présente, de sa perception du marché, à sa représentation de la création d'entreprise, en passant par l'avis de son entourage, et l'utilisation d'un réseau, un créateur pour lequel l'ensemble de la création est guidé par ses représentations.

Les résultats obtenus montrent que dans le cas de création étudié, l'individu possède un certain nombre de représentations qu'il identifie comme ayant un lien avec la conduite du projet, qu'il mobilise d'une manière ou d'une autre.

L'individu, initiateur d'un projet de création d'entreprise a des représentations. Il se représente son environnement, a des objectifs, des attentes face à son projet de création. Il mobilise une partie de ses expériences passées. Dans ce cas elles tiennent principalement à sa formation scolaire, au sens où il rationalise ce qu'il sait faire (ce qu'il a appris à faire), mobilise son environnement pour ce qu'il ne sait pas faire (ce qu'il sait ne pas avoir intégré dans la formation qu'il a suivie), décide d'avoir recours à l'extérieur pour ce qu'il pense être incapable de maîtriser. Une partie de ces représentations, lors du processus de création n'a

pas évolué, notamment sa vision de la création d'entreprise comme étant un jeu, ou encore la perception qu'a son entourage de la viabilité de son projet. D'autres représentations ont évoluées. Par exemple, le réseau qu'il pensait pouvoir mobiliser. L'évolution de ce réseau a été significative dans la formation du projet puisqu'elle a déclenché une modification de l'activité envisagée initialement. De nouvelles représentations sont apparues au cours du processus. Dans un premier temps elles sont intervenues dans la formalisation du projet, sur la confiance en soi du porteur de projet et ses ambitions. Puis elles sont intervenues en se matérialisant autour d'un certain nombre d'évènements. L'entourage, le réseau de ce créateur d'entreprise est probablement l'un des thèmes qui a le plus évolué. De déceptions en contentements, ces représentations ont joué un rôle controversé dans le processus de création, mais un rôle toujours actif.

Les représentations présentes ont influencé le processus de création parce que l'individu a mobilisé la perception qu'il avait de ces éléments pour construire son processus de création. Le créateur à l'origine du projet percevait son réseau comme essentiellement professionnel (au sens du réseau que lui offrait l'Ecole dont il est issu, constituant une opportunité de premiers contrats, et de contacts). En avançant dans le processus et la construction du projet, il s'est aperçu que la perception qu'il avait de ce réseau était illusoire et ne correspondait pas à ce qu'il en attendait. La réaction du créateur face aux déceptions qu'a engendré cette représentation fautive a été de modifier la perception qu'il avait de sa représentation. C'est-à-dire qu'il a conservé la représentation de l'importance d'un réseau dans la construction de son projet, tout en modifiant la forme de ce réseau. Devant l'impossibilité de s'appuyer sur le réseau escompté initialement, il a développé un réseau de prospect, qui, enthousiasmé par le projet, lui a ouvert d'autres portes. Grâce à cette démarche, le créateur a ainsi pu maintenir sa représentation de départ, de l'importance d'un réseau dans le processus de création.

De la même façon, l'une des idées fortes du créateur au début du processus de création était la prépondérance du projet en lui-même. L'idée envisagée a été le réel déclencheur du projet. L'objectif du créateur dans le processus était de mener à bien ce projet. Il est intéressant de souligner que dans cet exemple, le processus de création d'entreprise n'était

au départ qu'un support pour la réalisation d'un projet propre au créateur qui primait amplement sur la volonté de créer une structure, de créer une entreprise. Cette représentation a complètement évolué au cours du processus. Le créateur avait comme certitude principale, au début du processus, la viabilité du projet. Il pensait que l'idée de monter un festival de musique au Havre était un bon projet, un projet solide qui avait toutes les chances d'aboutir. Or, le terme du processus a montré que ce projet a été totalement mis de côté. La création d'entreprise et ses aspects économiques ont développé de fait ce que le créateur considérait comme des projets annexes, supposés combler le quotidien. Cela jusqu'à transformer non seulement l'ambition du créateur en terme de projet, mais également l'entreprise elle-même, dont la création devenue inéluctable (du fait de l'engagement de l'individu) a pris la forme d'un projet d'affaires où la rentabilité de diverses activités a primé sur un projet difficilement réalisable.

Parallèlement, une partie des représentations du créateur d'entreprise n'a pas subi d'action du créateur. Notamment, la nécessité du soutien de son entourage. Au début du processus, le créateur était encouragé par les avis de sa famille, de ses amis qui croyaient en son projet. Cependant, il déclarait que peut-être si on lui avait dit alors qu'il risquait d'aller dans le mur, il aurait abandonné son projet. Aujourd'hui il maintient. Le processus est en phase d'achèvement, malgré cela l'individu est parfois tenté par un retour en arrière, par l'abandon (notamment du fait de la non réalisation du projet de départ). Il évoque alors, de la même manière qu'au début du processus, la confiance que ses proches, ses amis lui renouvelle, les encouragements de ces derniers comme le signe que son action est valable, et qu'il doit continuer dans cette voie. Si son entourage remettait en question la viabilité de son projet, comme au début de processus, cela serait sans doute synonyme d'une forte remise en question de l'individu.

L'importance que prend le soutien de son entourage proche dans le processus de création est une représentation persistante et essentielle pour le créateur d'entreprise. Et si aujourd'hui elle se matérialise comme le souhaite le créateur, la question se pose de savoir ce qu'il adviendrait du projet, si son entourage ne le soutenait plus. La flexibilité de l'individu face à cette représentation est forte. Il reconnaît que sa capacité à avancer dans son projet est

largement dépendante de l'avis de ces proches, ce qui induit que la moindre modification de son environnement entraînerait très probablement une modification de son comportement.

### **3.3. Le cas SOF**

#### **3.3.1. Identifier les représentations dans le processus de création**

A l'opposé du cas quai 24, dans le cas SOF le créateur perçoit que grâce à son expérience passée, ses interventions diverses en entreprise et sa formation, il a pu monter un dossier de création d'entreprise sans avoir recours à la moindre aide. Prévisions financières, commerciales... ont été travaillées soigneusement. Ce créateur sait où il va, sait quel chiffre d'affaires il doit réaliser, où est son point mort, quels sont ces prospects et les attentes de chacun...

A partir de là, il pense qu'il est impossible pour lui d'échouer. Pour ce créateur, la création d'entreprise est faisable, car il a mené une étude de marché en ce sens, les prévisions financières mettent comme condition à la concrétisation du projet, l'obtention d'un prêt auprès d'un organisme d'appui à la création d'entreprise.

Malgré une forte volonté du créateur « d'être son propre patron », il aura fallu à ce dernier avant d'entreprendre les démarches de création de larges encouragements de son entourage. Pour lui, l'idée que son entourage a de son projet est essentielle à l'initiative du projet. Le potentiel de risques inhérents à la création d'entreprise ne peut d'ailleurs pour ce créateur n'être compensés que par un dossier prévisionnel exhaustif, et par l'encouragement, d'une part de son entourage et d'autre part d'acteurs institutionnels (auxquels il a recours plus dans une optique de validation du projet que pour obtenir des conseils ou un soutien financier).

C'est donc après une (relativement) longue période de maturation, l'assurance d'un soutien familial total, et de grandes chances de succès que ce créateur a décidé de « se jeter à l'eau ». Le dossier prévisionnel de cette création étant devenu l'assurance du succès, il est alors admis qu'il ne devait être modifié. Tout dépassement de budget, ajout ou suppression de

postes... fait l'objet d'une étude attentive et minutieuse de manière à être équilibré, pour ne pas altérer la viabilité du projet.

Ce créateur tolère toutefois qu'un projet de création d'entreprise comporte une large part d'incertitude et donc de risques mais précise que l'objectif principal doit être de maîtriser ces risques.

### **3.3.2. L'évolution des représentations dans le processus**

Le cas SOF présente un créateur qui a entrepris un processus de création d'entreprise avec un ensemble de représentations caractérisé par de très nombreuses croyances fortes. L'aléa n'a que peu de place dans ce projet, et les représentations du créateur sont très difficiles à faire évoluer.

Pour cet individu, ses représentations sont des certitudes qui tiennent lieu de vérités absolues. Le processus a montré que pour que l'une des représentations du créateur évolue, il fallait que deux représentations se croisent et soient contradictoires. Alors, le créateur a opéré une hiérarchie de ses croyances et a modifié celle des deux qu'il lui était le plus facile de modifier.

Deux croyances fortes du créateur, celles concernant le respect du prévisionnel et celle touchant à l'importance du soutien paternel se sont ainsi au cours du processus heurtées à une représentation du créateur, l'activité quincaillerie du bâtiment comme seule activité viable, par l'intermédiaire d'appels d'offre.

Le processus a révélé que les appels d'offre ne permettaient pas des rentrées mensuelles, d'où un écart avec les prévisions. Parallèlement à cela, l'influence paternelle le poussant à développer une clientèle plus nombreuse et diversifiée, le créateur a développé l'activité quincaillerie industrielle.

Le croisement entre ces différentes représentations l'a donc poussé à faire un choix. Mais le créateur, enfermé dans des croyances fortes, a conduit son processus de création en alternant l'un et l'autre choix, privilégiant le bâtiment, puis l'industrie...

Ainsi, le cas montre que face à des croyances fortes, la remise en cause de ce qui lui apparaissait comme des vérités absolues l'a contraint à revenir sur une représentation, déclenchant une sorte de « panique » et le contraignant à abandonner son projet.

Ceci soulève l'idée selon laquelle face à des représentations fortes, l'individu contraint à modifier l'une d'elles perturbe l'équilibre général du projet.

### **3.4. Synthèse des représentations dans les cas étudiés**

#### **3.4.1. Les cas étudiés : des situations individuelles et uniques**

L'étude exploratoire visait à identifier les invariants des projets de création d'entreprise étudiés. Cette étude a confirmé le caractère unique de chaque projet, et la primauté de l'adéquation homme/projet. En effet, chaque cas a présenté un projet et un homme, chaque situation ne pouvant être étudiée qu'en considérant ce couple.

L'étude a confirmé que l'individu au départ de son projet, disposait d'un ensemble de représentations, qui évolue au cours du projet.

Si les ensembles de représentations des individus ont tous évolué, tous n'ont pas évolué au même rythme. Certains des cas ont présenté une évolution des représentations à un rythme soutenu, une remise en question permanente des croyances de l'individu face à son projet, une constante mobilisation de ses expériences passées, une quête continue des solutions les meilleures pour la réalisation du projet. La typicité de ces cas dans leur manière de construire leur projet de création d'entreprise présente un processus composé de nombreux allers et retours, une réelle dynamique de l'individu dans son projet.

A l'inverse, certains cas ont présenté une évolution lente des représentations, qui a amené selon les cas et les représentations à une évolution des représentations seulement a posteriori, ou à une persévérance des représentations de départ.

La présentation des deux cas SOF et Quai 24 illustre la présence d'un certain nombre de représentations dans les deux cas. Ainsi, des perceptions tenant au réseau, aux ambitions, aux expériences passées, à l'entourage familial et personnel, aux risques, aux compétences entre autres sont intervenues dans la conduite des projets de création de l'un et l'autre

individu. Néanmoins, force est de constater également, que non seulement ces représentations ont évolué dans chacun des cas, mais de manières différentes et avec des impacts différents sur le projet.

### 3.4.2. Les représentations identifiées : une redondance des thèmes évoqués

	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>	<b>E9</b>	<b>E10</b>
Risque	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Création	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Concept	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Motivation/ ambition/objectifs	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Compétences	X	X	X		X	X	X	X		X
Entourage institutionnel	X	X		X	X		X	X	X	X
Réseau professionnel	X	X		X	X			X	X	X
Réseau familial	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Expériences passées	X	X	X		X		X	X		X
Métier	X	X	X		X	X	X	X		X

Le tableau ci-dessus présente les représentations identifiées dans les cas étudiés. Les thèmes présentés sont issus de réponses spontanées des interviewés. Il apparaît clairement à la lecture de ce tableau que ces représentations sont redondantes dans la plupart des cas. Ainsi, il semble que ces représentations constituent des invariants dans les projets de création d'entreprise. La présentation des cas SOF et Quai 24 nous a également montré que ces représentations présentes dans les deux cas, ont été mobilisées de manière différente, ont évolué différemment, et ont eu des impacts différents sur la formation du projet. Les représentations tenant notamment à l'environnement personnel des créateurs ont montré, malgré l'importance incontestable de leur impact dans la conduite des projets, des manifestations et des mobilisations totalement différentes. De même, l'un et l'autre ont souligné l'importance du projet de départ, mais l'étude des cas a montré la souplesse de l'un par rapport à cette importance préliminaire, et la rigidité de l'autre. Cela soulignant inéluctablement des comportements différents dans la conduite des projets.

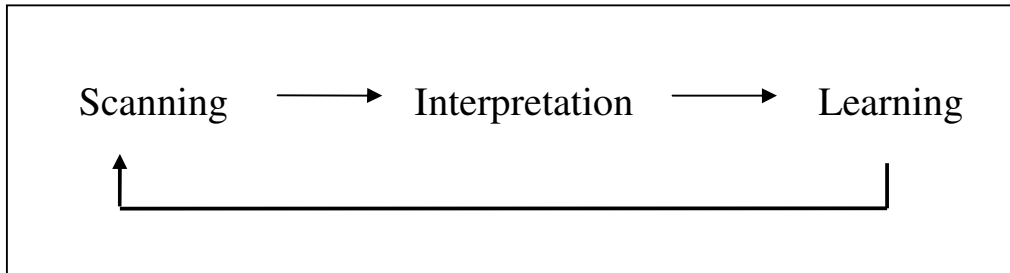
Ainsi, il semble que les recherches visant à comprendre la formation des projets de création doivent non seulement prendre en considération ces représentations mais également la façon dont se comportent ces représentations à la fois dans la manière dont l'individu les mobilise mais aussi dans leur contribution à la définition du projet final.

#### **4. Conclusion :**

Dans les cas de création d'entreprise comme dans les organisations, et comme le suggère Beaucourt (1996), chacun voit les choses à travers le prisme de ses habitudes, de ses intérêts, de ses peurs ou de ses préjugés. Plus encore, il interprète le réel en fonction d'un système à la fois personnel et social qui contient par nature de nombreuses erreurs. Ainsi, ce qui accompagne le processus de création d'entreprise, est un système d'interprétations subjectives, de représentations plus ou moins justes, d'éléments conduisant à des décisions, lesquelles sont empreintes de biais cognitifs (Laroche et Nioche 1996). L'étude des processus de création d'entreprise doit donc passer par une prise en compte de ces biais cognitifs comme inhérents à la formation des projets de création d'entreprise. Les situations de création d'entreprise apparaissent donc d'autant plus difficile à appréhender puisque cela pose la spécificité de chaque projet de création. Mais reconnaître, à la manière de Weick, que l'individu se sert de ces représentations, de ses propres expériences en tant qu'inférences, donne, ce que souligne Baron (2004), une perspective à même d'aider le chercheur à comprendre l'entrepreneur et son rôle dans le processus entrepreneurial. Cela par l'interaction qui s'opère entre l'individu, d'une part et les représentations qu'il se fait, l'utilisation de ses schèmes de référence et d'autre part, le processus lui-même, qui évolue au cours du temps et reste malléable sous l'emprise de l'environnement et des décisions de son créateur.

A travers cette contribution nous souhaitons orienter les recherches à venir sur la formation des projets de création dans cette optique de prise en compte des biais cognitifs, en intégrant les représentations propres à chaque individu comme déterminantes dans la construction interactive du projet.

Le modèle développé par Daft & Weick (1984) notamment, dans lequel les organisations sont vues comme des systèmes d'interprétation, positionne une base commune à tous les processus d'interprétation de l'environnement.



Cette base pose que les individus ont une démarche d'interprétation qui passe par différents niveaux, de la collecte de données sur l'environnement, puis un partage des perceptions où l'on donne du sens, on l'on interprète les données collectées, à un dernier niveau dans lequel s'inscrit l'action. L'étape de « *Learning* » pose à la fois le processus de mise en action des interprétations faites, et également une étape d'apprentissage où l'interprétation des données collectées fournit de nouvelles données pour les actions à venir.

Sur cette base, la contribution de Daft & Weick propose un modèle, autour de 4 modes d'interprétation dans le but de décrire et d'expliquer les différentes manières dont les organisations obtiennent des informations sur l'environnement.

<b>Model of Organizational Interpretation Modes</b>		
Unanalyzable <b>ASSUMPTIONS</b> ABOUT <b>ENVIRONNEMENT</b>	<b>UNDIRECT VIEWING</b> Constrained Interpretations, Nonroutine, informal data. Hunch, rumor, chance, Opportunities	<b>ENACTING</b> Experimentation, testing, coercion, invent environment. Learn by doing.
	<b>CONDITIONED VIEWING</b> Interprets within traditional boundaries. Passive detection. Routine, formal data.	<b>DISCOVERING</b> Formal search. Questioning, surveys, data gathering. Active detection.
Analyzable	Passive	Active
<b>ORGANIZATIONAL INTRUSIVENESS</b>		

A la manière de Weick (Daft & Weick 1984 ) qui considère que l'individu (ou les membres d'une organisation) se base sur ses propres expériences, pour constituer des schèmes de références pour les situations à venir, nous avançons qu'il existe différentes manières de créer une entreprise, différents scénarii de création d'entreprise parfaitement identifiables et donc à même de servir de schèmes pour l'ensemble des situations à venir.

Weick, à travers le modèle ESR, propose un modèle dynamique d'élaboration des schémas de raisonnement en 3 phases (Enactment, Selection, Retention).

Nous avançons que chaque individu en situation de création d'entreprise se base avant tout sur ses expériences passées, et sur la perception de son environnement, sur ce qu'il entrevoit de la création d'entreprise pour constituer son entreprise, et que c'est la compréhension de ces représentations qui permet de percevoir la manière qu'ont ces individus de créer une entreprise.

L'étape de sélection proposée par Weick pose que chaque interaction entre l'individu et son environnement étant équivoque, il s'agit alors de choisir des schémas explicatifs acceptables par tous. En l'occurrence, il s'agit de déterminer des schémas explicatifs acceptés par l'individu concerné.

Nous considérons, comme le pose la phase de rétention de Weick, que les images et les conséquences retenues d'expériences antérieures permettent de constituer des méthodes de résolution de problèmes. Et que une situation de création d'entreprise apparaissant, elle se rapprochera de l'un ou l'autre des scénarii défini. Par conséquent, cette situation pourra bénéficier des méthodes de résolution de problèmes identifiés.

## 5. Limites de l'étude

La contribution ici proposée à définit un certain nombre d'éléments dans l'étude de la formation des projets de création. Toutefois, elle n'a vocation qu'à ouvrir des voies pour comprendre ce phénomène.

Largement basée sur les travaux de Bruyat, notre vision du processus entrepreneurial se positionne également dans la vision constructiviste de l'organisation développée par Weick.

Toutefois, cette vision doit maintenant être envisagée sous un angle empirique. Notamment, les représentations ayant été ouvertes à une liste, l'exhaustivité de cette dernière doit être confirmée. Plus encore la liste de représentations identifiées ne procure pas réellement d'apport pour l'étude de la formation des projets de création d'entreprise. Ainsi, un prolongement de ce travail suggère de déployer une méthode de collecte de données, visant à donner du sens au rôle joué par les représentations dans les processus de création. Tout naturellement nous pensons à l'utilisation de cartes cognitives, tout d'abord à travers la définition qu'en donne Cossette (1993) : « une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ces propres représentations cognitives ». Véritables miroirs de l'action, établir les cartes cognitives d'individus en situation de création d'entreprise à divers moments du processus de création d'entreprise, permettrait d'esquisser des scénarii de création d'entreprise. Dès lors, les recherches seraient à même de se poser des questions telles que :

- Comment les représentations d'un même sujet évoluent-elles au cours du processus ?
- Comment ces évolutions des représentations agissent-elles sur le projet ?
- Les systèmes de représentation des individus sont-ils comparables ?
- Que peut-on extraire de ces résultats dans une volonté de compréhension de la formation des projets de création ?

Ainsi, nous invitons les recherches à venir dans le domaine de l'entrepreneuriat à s'intéresser aux bases que pose cette contribution, afin de relancer les travaux initiés par Bruyat dans une perspective à la fois théorique de comprendre la formation des projets de création, et une perspective empirique d'aider les projets d'accompagnement des créateurs d'entreprise, en fournissant des outils opérationnels.

## **Bibliographie :**

ALLARD-POESI F. (1996) “ Des schémas cognitifs individuels à un schéma collectif ” in Noël A., C. Koenig & G. Koenig (Ed.) (1996) “ *Perspectives en Management Stratégique* ”, Tome IV, coll. Gestion, Economica ;

APCE : [http://www.apce.com/index.php?rubrique\\_id=261&type\\_page=I](http://www.apce.com/index.php?rubrique_id=261&type_page=I)

BARON. R : The cognitive perspective : A valuable tool for answering entrepreneurship's basic « why » questions. *Journal of Business venturing*, 19(2) 2004 p.275-294

BEAUCOURT : Les enjeux des réorganisation sociales : compromis et production de sens *Revue Française de Gestion* Jan-fév n°107 1996

BRUYAT C : « Contributions épistémologiques au domaine de l'Entrepreneuriat. *Revue Française de Gestion* n°101, 1994

BRUYAT C : *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, thèse pour le doctorat ès sciences de gestion*, ESA Université Pierre Mendès France de Grenoble 1993.

BRUYAT .C et JULIEN .PA (2001): « defining the field of entrepreneurship” *Journal of Business Venturing* (16)2

BYGRAVE & HOFER: « Theorizing about Entrepreneurship », *Entrepreneurship, theory and practice*, Winter 1991

COSSETTE. P : *Cartes cognitives et organisations*. Presses de l'Université Laval Ed Eska 1993

DAFT R.L & WEICK K.E : Toward a model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, vol 9, No 2 1984 P.284-295

DRISSE : *Le management stratégique en représentations* ; Spécialités HEC Ellipses 2001

FAYOLLE : Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche. CERAG 2002

FAYOLLE. A : « A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine » *Revue Internationale des PME*, vol 17, n°1 2004

FAYOLLE A. : *Entrepreneuriat – Apprendre à entreprendre*, DUNOD 2004

FILION L.J : « le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendances », *Revue internationale PME*, vol 10, N°2.

GARTNER W.B : “A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation”, *Academy of Management Review* (10)4. 1985

GARTNER.WB: “« Who is an Entrepreneur? » Is the wrong question” *American journal of Small Business spring*. 1988

GARTNER. WB: “What are we talking about when we talk about entrepreneurship?” *Journal of Business Venturing* 1990

GIORDANO. Y: “l'action stratégique en milieu complexe : quelle communication » dans *la stratégie « chemin faisant »* coordonné par Avenier M-J, ECONOMICA, Paris 137-164. 1997

KOENIG .G: “Théories modes d'emploi”, *Revue Française de Gestion*, n°160 9-27 2006

LAROCHE H. & J.-P. NIOCHE “ L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise ”, *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août ; 1994

LAROCHE H. & J.P. NIOCHE (Ed.) “ *Repenser la stratégie* ”, Coll. Entreprendre, Vuibert 1998

MITCHELL & AL : « Toward a theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People side of Entrepreneurship Research” *Entrepreneurship Theory and Practice* vol 27 issue 2. 2002

PAPILLON, J.C : *10 fondateurs d'empires*, coll. Les grands auteurs Ed EMS 2002

SHANE, S ; VENKATARAMAN, S.: "The promise of Entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, (25)1. 2000

STEVENSON ET JARILLO: A paradigm of entrepreneurship; entrepreneurial management, « *strategic management journal* », vol 11 P 17-27 1990

VENKATARAMAN, S: "the distinctive domain of Entrepreneurship research: an editor's perspective" . In Katz, J. Brockhaus, R. (Eds) *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol.3, pp.119-138. 1997

VERSTRAETE, T; FAYOLLE, A.: « Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche  
En Entrepreneuriat » CIFPME 2004

QUIVY, R ; VAN CAMPENHOUDT, L : *Manuel de recherches en Sciences Sociales*,  
DUNOD 1995

WEICK K.E: Small wins: redefining the scale of social problems. *The american psychologist*, 1984