

# Les trajectoires d'émergence des nouvelles organisations

## Une exploration qualitative auprès de trois cas de projets de création

Valérie François

Volume 25, Number 3-4, 2012

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1018422ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1018422ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

François, V. (2012). Les trajectoires d'émergence des nouvelles organisations : une exploration qualitative auprès de trois cas de projets de création. *Revue internationale P.M.E.*, 25(3-4), 229–255. <https://doi.org/10.7202/1018422ar>

Article abstract

The aim of our study is to understand the interactions between entrepreneurs' actions and their environment as well as their temporal dynamic, to explain the success or failure of the business venture. Based on Gartner's framework (1985), the present study examines the temporal dynamic specific to the actions and environment of nascent entrepreneurs via three business start-up cases. The findings indicate the dynamics and drivers required for organisational emergence as well as the timeframe required. Moreover, predicting the success or failure of transforming an idea into a thriving business remains a delicate issue, but the concept of trajectory gives a fruitful tool for coaching nascent entrepreneurs.

# Les trajectoires d'émergence des nouvelles organisations

## Une exploration qualitative auprès de trois cas de projets de création

Valérie FRANÇOIS  
IUT « A », Université de Lille I

---

### MOTS CLÉS

**Émergence organisationnelle – Processus  
Dynamique – Temps – Prévisibilité**

---

### L'AUTEURE

VALÉRIE FRANÇOIS détient un doctorat en science de gestion et elle est maîtresse de conférences à l'IUT « A » de l'Université de Lille I où elle enseigne l'entrepreneuriat et la stratégie depuis une dizaine d'années. Membre du LEM (Lille Économie & Management, UMR 8179 CNRS), ses préoccupations en matière de recherche concernent l'émergence organisationnelle et les spin-offs universitaires. Principales publications : V. François, C. Verzat et C. Gaujard (2010), « Accompagner des futurs entrepreneurs en fonction de leurs besoins à chaque âge de vie », *Gestion 2000*, vol. 27, n° 3 ; V. François (2009), « Les transformations d'un projet de création d'entreprise pendant sa période de gestation : un essai de conceptualisation à partir d'une étude de cas », *La Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 8, n° 1 ; V. François-Noyer et P. Philippart (2005), « La création d'entreprise par un chercheur fonctionnaire : la gestion du désencastrement », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n° 1. Adresse : IUT « A », Université de Lille I, Cité scientifique, boul. Langevin, 59653 Villeneuve d'ASCQ, France. Courriel : <valerie.francois@univ-lille1.fr>.

### RÉSUMÉ

*L'émergence organisationnelle suscite des questions à la fois sur la manière dont les entreprises sont créées ainsi que sur la prédictibilité de cette création. L'article reprend le cadre théorique de Gartner (1985) en se centrant sur le processus et la trajectoire du projet de création. À travers l'analyse de trois projets, il étudie la dynamique temporelle propre aux actions de l'entrepreneur, les interactions avec l'environnement et la transformation ou non du projet en entreprise. Les résultats montrent que la notion de trajectoire, en combinant la durée et les moteurs de la*

*dynamique, donne des indications sur l'issue d'un projet de création d'entreprise et permet de mieux comprendre ce processus. Ils montrent également l'utilité de cette notion pour l'accompagnement des projets de création d'entreprise.*

### ABSTRACT

*The aim of our study is to understand the interactions between entrepreneurs' actions and their environment as well as their temporal dynamic, to explain the success or failure of the business venture. Based on Gartner's framework (1985), the present study examines the temporal dynamic specific to the actions and environment of nascent entrepreneurs via three business start-up cases. The findings indicate the dynamics and drivers required for organisational emergence as well as the timeframe required. Moreover, predicting the success or failure of transforming an idea into a thriving business remains a delicate issue, but the concept of trajectory gives a fruitful tool for coaching nascent entrepreneurs.*

### RESUMEN

*La emergencia organizativa suscita preguntas a la vez en la manera de que las entreperecias están creadas así como en la predicción de esta creación. El artículo vuelve a tomar el documento marco teórico de Gartner (1985) centrándose más típicamente en el proceso y la trayectoria del proyecto de creación. A través del análisis de tres proyectos, estudia la dinámica temporal propia a las acciones del empresario, las interacciones con el medioambiental y la transformación o no del proyecto en la empresa. Los resultados muestran que la noción de trayecto, conjugando la duración y los motores de la dinámica ofrece las indicaciones sobre la conclusión de un proyecto de creación de entreperecias y permite una mejor comprensión este proceso. Mostran igualmente la utilidad de este noción para el acompañamiento de los proyectos de creación de entreperecias.*

## Introduction

La phase préalable à la création d'une entreprise fait l'objet d'une attention soutenue tant dans la société, où se multiplie le nombre de structures d'accompagnement des projets de création d'entreprises, qu'en recherche, comme l'attestent les travaux sur l'émergence organisationnelle. La plupart de ces derniers se classent selon deux approches : l'approche prédictive et discriminante, qui cherche les raisons pour lesquelles certains individus réussissent à créer une entreprise alors que d'autres n'y parviennent pas (Reynolds, Carter, Gartner et Greene, 2004), et l'approche processuelle et dynamique, qui se demande comment certains individus réussissent à créer leur propre entreprise (Gartner, 1985; Aldrich et Martinez, 2001). Les premiers, à l'instar de Reynolds *et al.* (2004), cherchent à mettre en

évidence les facteurs prédictifs du succès ou de l'échec d'un projet en se basant notamment sur les actions menées par les entrepreneurs. Les résultats de ce type de recherche apparaissent aujourd'hui en deçà des espoirs qu'ils avaient suscités à la fin des années 1990. Le plus souvent basés sur la recherche d'un lien de causalité entre activités menées et création d'une organisation, ils n'expliquent pas vraiment comment une entreprise vient à naître, en particulier, la dimension processuelle. L'objet de cet article consiste à montrer à travers la notion de trajectoire du projet, l'intérêt de se centrer davantage sur le processus et sa dynamique temporelle pour mieux comprendre comment se crée une entreprise, mais aussi pour apporter des réponses à la question de sa prévisibilité.

La rencontre simultanée de trois porteurs de projet souhaitant créer leur entreprise nous a fourni l'opportunité d'aborder cette thématique. Les questionnements initiaux étaient simples: qu'allaient devenir les trois projets? Quelles allaient être leurs trajectoires, leurs évolutions? Qu'allait-il se passer pour chacun d'eux et quelles seraient les similitudes de parcours? Enfin, qui parviendrait au terme de ses objectifs initiaux, à savoir la création d'une entreprise qui les ferait vivre?

Ces questions, posées de manière très prosaïque, renvoient à des thématiques de recherche importantes de l'émergence organisationnelle. Ainsi, l'évolution dans le temps des projets soulève des questions sur les moteurs à l'œuvre, sur leur trajectoire ainsi que sur la prévisibilité du succès ou de l'échec à se transformer en organisation. Quelle est la nature des interactions entre les éléments qui composent cette trajectoire (moteur, action, environnement, temps)? Quelles trajectoires suivent les entrepreneurs qui réussissent à créer une organisation et ceux qui n'y parviennent pas? Quels sont les points communs et les points de divergence entre les uns et les autres? La compréhension de cette trajectoire peut-elle fournir un outil prédictif pour ceux qui accompagnent les projets? Le passage par la trajectoire du projet permet de concilier les deux principales approches de l'émergence organisationnelle: prédictive et processuelle.

Dans une première partie, nous présenterons les bases théoriques de l'émergence organisationnelle et les perspectives selon lesquelles elle est abordée. Nous nous appuyerons sur les zones d'ombre laissées par la littérature sur la question de la dynamique et du temps propres au processus de création pour proposer un modèle. Dans une deuxième partie, nous précisons notre méthodologie de recherche et nous détaillerons les trois cas utilisés pour réaliser l'analyse longitudinale. La troisième partie apporte des résultats sur les trajectoires possibles des projets de création qu'ils se soient ou non transformés en entreprise. Enfin, nous présenterons en discussion

les apports de cette recherche. D'un point de vue théorique, nous verrons comment, à travers la notion de trajectoire, le temps et la dynamique complètent le schéma proposé par Gartner (1985) et apportent à la question de la prévisibilité. D'un point de vue managérial, nous verrons que l'utilisation de la trajectoire peut fournir des éléments utiles au suivi et à l'accompagnement des projets de création d'entreprises.

## **1. Les bases théoriques de l'émergence organisationnelle**

Après avoir défini ce que l'on entend par émergence organisationnelle (1.1), nous présenterons les recherches qui mettent en avant les activités menées par l'entrepreneur pour aboutir à la création d'une organisation (1.2), puis nous verrons que l'approche par la dynamique temporelle apporte une vision nouvelle de l'émergence organisationnelle (1.3).

### **1.1. Définition et positionnement paradigmatique de la recherche**

Gartner (1993) considère que l'émergence organisationnelle est « Le processus d'organisation dont le résultat est une nouvelle organisation ». Capiez et Hernandez (1998) proposent eux aussi de définir l'émergence organisationnelle, mais leur conception se situe après la création, au démarrage de l'entreprise. De même, Sammut (2001) propose de revenir sur les composants de ce processus de démarrage à travers 12 cas de très jeunes entreprises (un an et demi à sept ans). La notion d'émergence organisationnelle peut donc paraître ambiguë, ou tout au moins multiple. C'est la raison pour laquelle nous précisons que notre travail se situant dans la phase préalable à la création de l'entreprise, nous le positionnons dans la lignée de ceux de Gartner (1985, 1988, 1993 notamment) et Gartner, Bird et Starr (1992). Cela suppose d'intégrer les trois points suivants : premièrement, le terme organisation est considéré à la fois comme une entité et comme un processus aboutissant à l'organisation ; deuxièmement, l'entrepreneur, sa vision et les actions qu'il poursuit sont essentiels et doivent être observés et analysés ; troisièmement, la question centrale sous-tendue par ce terme consiste à se demander comment l'organisation parvient à exister. On peut ajouter qu'une telle recherche s'inscrit dans ce que Verstraete et Fayolle (2005) présentent comme le paradigme de la création d'une organisation.

Si l'on examine la littérature consacrée à l'émergence organisationnelle (tableau 1), on observe que la question du « comment se crée une organisation », soulevée par Gartner (1988), est très souvent liée à celle du « pourquoi certains projets aboutissent à la création d'une organisation alors que d'autres

n'y parviennent pas». En effet, lorsque les auteurs abordent la question de la prédictibilité du succès ou de l'échec du projet, ils se penchent également sur la question du « comment ». En fait, ce qui semble davantage marquer les différences, c'est la manière dont le « comment » est traité. Comme on peut le voir dans le tableau 1, qui classe les recherches sur l'émergence organisationnelle, une partie des chercheurs se concentrent essentiellement sur les activités, alors qu'une autre y ajoute une vision processuelle et dynamique. En effet, depuis la fin des années 1980, la question des activités menées par les entrepreneurs pour créer une organisation est devenue centrale, chacun cherchant l'élément ou la combinaison d'éléments la plus probable pour expliquer la transformation d'un projet en entreprise. Pourtant, après 2005-2006, la question de la dynamique et l'intérêt renouvelé pour la dimension processuelle sont venus modifier la manière d'aborder cette question.

## 1.2. L'approche par les activités

Un premier groupe de travaux (tableau 1) met en évidence les activités à mener pour réussir la création d'une organisation. Sur la base d'une démarche explicative, ces travaux montrent des liens de cause à effet entre les activités menées, la manière de les mener, le « comment » et la création d'une organisation.

L'étude de Brush, Manolova et Edelman (2008) reprend bon nombre de points théoriques déjà connus, mais les enrichit et ouvre le thème de l'émergence à d'autres thèmes. Les auteures testent le cadre théorique de Katz et Gartner (1988) à l'aide des données du PSED<sup>1</sup>. Pour émerger, une organisation doit posséder quatre propriétés. La première est l'intentionnalité des acteurs ; la deuxième correspond aux ressources telles que le capital humain ou le capital financier ; la troisième concerne les frontières de l'organisation, ce qui va la structurer ; et la quatrième concerne les échanges, notamment lorsqu'il y a prise d'indépendance de l'entité de son fondateur. Elles valident le fait que ces quatre propriétés sont indispensables pour qu'il y ait émergence d'une organisation, aucune ne prenant le pas sur l'autre,

---

1. National Panel Study of Entrepreneurial Dynamics (PSED). Il s'agit d'une étude longitudinale démarrée en 1998 et portant sur les entreprises naissantes. Aux États-Unis, 64 622 individus ont été contactés par téléphone. Deux questions leur étaient posées afin d'identifier ceux qui se trouvaient dans un processus de création d'entreprise : Êtes-vous seul ou avec des associés en train d'essayer de créer une entreprise ? Êtes-vous seul ou avec d'autres en train de créer une entreprise pour votre employeur ? Si la personne répondait positivement à l'une ou l'autre de ces questions, il fallait ensuite identifier si elle était véritablement investie dans le processus. Si c'était le cas, elle faisait alors partie du panel et était interviewée par téléphone avec un intervalle d'environ un an.

ou ne les précédant comme les auteurs pensaient que c'était le cas pour l'intentionnalité. Elles ajoutent cependant que certaines propriétés peuvent être enrichies, notamment les ressources qui jusqu'alors étaient considérées comme physiques et tangibles. Or, certaines ressources comme l'expérience ou la formation de l'entrepreneur doivent être aussi prises en compte. Il en va de même pour le capital social insuffisamment mentionné dans l'étude initiale de Katz et Gartner (1988). L'autre ajout des auteurs concerne la légitimité et la nécessité pour l'entrepreneur de créer des structures et des procédures qui lui permettent d'accéder à cette légitimité. Enfin, leur étude montre que ceux qui s'organisent lentement sont plus efficaces que les autres en raison notamment des apprentissages qu'ils font et de l'augmentation de leurs connaissances.

TABLEAU 1  
Classifications des auteurs sur l'émergence organisationnelle

Type d'approches	Éléments mis en avant	Auteurs
Par le type d'activités	Liés aux propriétés de l'organisation.	Katz et Gartner, 1988 ; Brush, Manolova, Edelman, 2008.
	Liés aux activités et à la recherche de légitimité.	Delmar et Shane, 2003, 2004 ; Van de Ven <i>et al.</i> , 1999 ; Honig et Karlsson, 2004 ; Hernandez, 2001, 2008 ; Tornikoski et Newbert, 2007 ; Moreau, 2006 ; Verstraete, 2003.
Par la dynamique des activités	Liés à la cohérence interne/externe.	Aldrich et Martinez, 2001 ; Davidsson, 2005 ; Hernandez, 2008.
	Liés à un événement d'émergence.	Lichtenstein, Dooley et Lumpkin, 2006.
	Liés au <i>timing</i> des activités.	Lichtenstein <i>et al.</i> , 2007.

Toujours basées sur une relation de cause à effet, de nombreuses recherches portent sur les activités qui ont le plus d'influence sur la création de l'entreprise (Delmar et Shane, 2003 ; Carter, Gartner et Reynolds, 1996 ; Van de Ven, Pooley, Garud et Vankataram, 1999 ; Honig et Karlsson, 2004) et en particulier la recherche de légitimité (Delmar et Shane, 2004 ; voir aussi Hernandez, 2008 ; Tornikoski et Newbert, 2007 ; Moreau, 2006 ; Verstraete, 2003). Les entreprises en création ont besoin de trouver, le plus souvent par

le biais de leur stratégie, de la légitimité dans leur environnement. Cette quête est décrite comme un processus itératif à travers lequel les entreprises apprennent de leur environnement et progressent sur le chemin de la création. Ce processus est à rapprocher de la recherche de cohérence entre l'interne et l'externe, présente chez Davidsson (2005) ou Hernandez (2008). Ce dernier ajoute à cette cohérence la nécessité pour l'entrepreneur de suivre un ordre logique d'actions à entreprendre pour y parvenir, faisant ainsi le lien avec les travaux de Delmar et Shane (2004).

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

### **1.3. L'approche par la dynamique temporelle**

Ces travaux sont marqués non pas par la recherche d'un lien de cause à effet, mais par la compréhension de la dynamique et des interactions propres au processus d'émergence organisationnelle (tableau 1). Les points saillants de cette approche sont l'environnement, les moteurs de l'émergence et le temps.

Aldrich et Martinez (2001), en mobilisant la théorie évolutionniste de la firme, affirment clairement la nécessité de trouver de la cohérence entre les efforts livrés par l'entrepreneur et les forces de l'environnement auquel il doit faire face : « Que savons-nous de la manière dont les entrepreneurs utilisent leurs connaissances, les ressources et leur capital social dans leur lutte face aux forces de l'environnement ? » (p. 24). Si leur approche évoque aussi la notion de cohérence comme les auteurs cités plus haut, la question de l'environnement et celle de la dynamique du processus y sont abordées différemment. Tout d'abord, l'environnement y est vu comme une contrainte pour l'entrepreneur, puisque les auteurs parlent de « lutte » contre les « forces de l'environnement ». Cela signifie qu'une fois qu'il a l'intention de créer une entreprise et qu'il a un projet, l'entrepreneur doit faire face à un environnement plutôt hostile.



En revanche, les auteurs ne détaillent pas les caractéristiques de cette « hostilité » présumée. Ils précisent d'ailleurs que l'environnement du créateur est spécifique et qu'il n'a pas reçu jusqu'à présent l'attention qu'il mérite. Cela reste vrai, car les dernières études sont axées essentiellement sur les actions et beaucoup moins sur les interactions actions-environnement, l'environnement n'étant qu'un faire-valoir des actions de l'entrepreneur auprès duquel est recherchée la légitimité. De même, ils considèrent que l'on connaît peu de choses sur la manière dont les stratégies de l'entrepreneur et son environnement interagissent, car la théorie évolutionniste sur laquelle est basé leur travail ne prend pas en considération la stratégie. L'approche par la dynamique tente de combler ce manque et semble marquer une rupture avec les recherches précédentes.

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

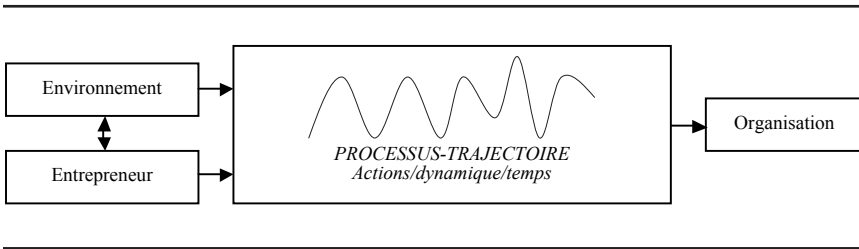
La dynamique de la trajectoire comme facteur explicatif de l'aboutissement du projet de création d'entreprises avait déjà été mentionnée par Lichtenstein, Dooley et Lumpkin (2006), mais cette fois à partir de l'étude longitudinale d'un seul cas. Ils montraient que le processus n'est pas linéaire et que la fiction, ou le projet d'organisation lui-même, évolue dans le temps et se transforme notamment par le biais d'un événement d'émergence (*emergence event*). Ce changement (*emergence event*), ce « glissement » d'un état à l'autre, s'apparente pour les auteurs au processus dialectique de changement de Van de Ven et Poole (1995). Pour autant, la dialectique n'est pas le seul moteur de cette dynamique. Lichtenstein, Dooley et Lumpkin (2006) y ajoutent également le moteur téléologique de changement lorsque l'entrepreneur est lui-même l'agent du changement en raison des décisions et des actions qu'il prend pour modifier son objectif. Leur recherche est celle qui fait le moins référence à l'environnement. En revanche, elle est une de celles qui prend le mieux en compte les multiples interactions en jeu lors de l'émergence grâce notamment à leur analyse longitudinale et approfondie d'un cas.

Enfin, qu'il s'agisse des approches par les activités ou par la dynamique, elles montrent à quel point il est nécessaire d'ouvrir la recherche sur la question du temps. Faut-il considérer comme le fait Hernandez (2001, p. 32) que « Pour le processus entrepreneurial, le temps n'est pas une contrainte, il est l'essence même du processus » ? Sans verser dans de grands débats philosophiques sur l'être ou le non-être du temps (cf. Ricoeur, 1983), nous nous demandons de quelle « essence » il s'agit, car la mesure du temps est une question essentielle et mal connue en entrepreneuriat (Julien, 2010). Pourtant, le temps est en toile de fond d'un certain nombre de recherches. Pour Delmar et Shane (2003), l'entrepreneur planifie ses activités et tente ainsi de maîtriser le temps. Le temps entre dans l'analyse pour montrer les régularités (Lichtenstein *et al.*, 2007) ou les ruptures (événement d'émergence; Lichtenstein, Dooley et Lumpkin, 2006) dans le processus d'émergence organisationnelle. Il permet de constater que les projets qui s'organisent plus lentement ont une plus forte probabilité de voir le jour (Brush, Manolova et Edelman, 2008), mais qu'inversement le temps est une contrainte parce qu'à la différence du manager, l'entrepreneur a peu de temps pour prendre des décisions (Aldrich et Martinez, 2001). Alors que le manager peut réfléchir à différentes options, voire être conseillé dans cette démarche, l'entrepreneur, lui, improvise et doit agir dans de multiples activités en même temps.

En se centrant sur les actions, sur « ce que fait l'entrepreneur », comme le dit Gartner (1988), les recherches ont souvent laissé de côté une partie du cadre théorique proposé par Gartner lui-même en 1985. À partir des études du Strategic Planning Institute (1978), rappelons que Gartner (1985) propose que la création d'une nouvelle entreprise entre dans un cadre qui combine quatre variables : l'environnement, l'individu, le processus et l'organisation. Dans ce modèle, Gartner précise que le processus correspond aux actions que les entrepreneurs doivent accomplir pour créer une entreprise.

En revanche, les interactions action-environnement, de même que la question du temps semblent peu présentes dans les analyses du processus qui précède la création. Pourtant, si l'on veut mieux comprendre comment se crée une entreprise, mais aussi apporter des réponses à la question de sa prévisibilité, il faut continuer le travail autour des notions de dynamique, de moteurs à l'œuvre et de temps (Fayolle, 2004). Nous proposons donc de révisiter la notion de processus que l'on trouve dans le cadre théorique proposé par Gartner (1985) en nous centrant davantage sur ces notions. Nous utilisons pour cela la notion de trajectoire. Nous considérons ainsi que le processus suit une trajectoire ayant une dynamique et une temporalité qui lui sont propres et qui sont le fruit des interactions entre les actions de l'entrepreneur et l'environnement (figure 1).

FIGURE 1  
Les composants de la trajectoire



Pour tester ce modèle, nous nous appuierons sur une analyse longitudinale de trois cas nous permettant de travailler la question de la trajectoire. La présentation des cas et du protocole de recherche fait l'objet de la deuxième partie.

## 2. Méthodologie de la recherche

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

L'étude de un ou plusieurs cas permet de tester, de réfuter ou de compléter la théorie (Yin, 2003). L'intérêt porte dès lors sur la pertinence et la validité des données plutôt que sur leur généralisation possible (Yin, 1984). C'est en ce sens que nous les utiliserons pour notre travail en testant un cadre théorique existant (Gartner, 1985) et en le complétant par l'observation de terrain. Par ailleurs, utiliser l'étude de cas comme approche méthodologique permet de découvrir la singularité dans le temps et dans l'espace des processus qu'elle veut connaître (Hlady-Rispal, 2002). La recherche sur les processus décrit et analyse comment un phénomène évolue dans le temps (Van de Ven, 1992), c'est-à-dire porte une attention particulière aux éléments qui composent le processus et à leur ordre d'enchaînement.

Dans la mesure où il s'agit d'une analyse portant sur l'évolution d'un phénomène au cours du temps et sa décomposition, elle prendra la forme d'une analyse longitudinale qualitative. Cette méthode est la plus utilisée et la plus communément admise pour analyser des phénomènes processuels (Van de Ven, Angle et Poole, 1989; Cooper, 2003).

De précédentes études longitudinales en entrepreneuriat ont utilisé un modèle basé sur des entretiens répétés, mais ceux-ci étaient réalisés tous les six mois (Eisenhardt, 1989; Gersick, 1994) ou tous les ans (Carter, Gartner et Reynolds, 1996; Reynolds, 2000). En revanche, Lichtenstein, Dooley et Lumpkin (2006) ont collecté sous forme d'interviews les données deux fois par mois pendant deux ans. C'est aussi sur l'aspect méthodologique que notre recherche s'est inspirée de leur travail.

## 2.1. Présentation des cas

L'étude a été réalisée sur la base de trois projets de création d'entreprises (cf. encadré 1). Ceux-ci ont été choisis à partir d'une liste de personnes rencontrées une fois dans le mois précédant l'étude par un conseiller de la CCI. À partir d'une liste de 11 personnes, seuls trois répondaient aux critères d'homogénéité et de disponibilité facilitant *a priori* la comparaison (cf. tableau 2), notamment le point de départ du projet (pour le démarrage) et le timing attendu du projet (pour le suivi et le point final).

TABLEAU 2  
Comparatifs des trois cas

	Cas du bar A	Cas du « Drive-in » B	Cas de l'agence immobilière C
Date de début du projet	Septembre 2007	Septembre 2007	Août 2007
Date projetée de démarrage de l'entreprise	Juin 2007	Juillet 2007	Septembre 2007
Équipe entrepreneuriale de départ	Quatre personnes	Deux personnes	Deux personnes
Activité du porteur principal	Au chômage	En formation	Emploi à mi-temps
Accompagnement à la création	Aucun	Aucun	Aucun

## ENCADRÉ 1 Présentation des cas

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

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

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

Les cas étudiés se focalisent sur la phase d'émergence d'une entreprise, c'est-à-dire sur une période qui commence lorsqu'un individu décide de créer une entreprise ( $T_0$ ) et qui prend fin lorsque celle-ci est créée ( $T_f$ ) (cf. Katz et Gartner, 1988; Sammut, 2001). Nous n'avons pas entrepris de mesure précise de l'intention, néanmoins, nous avons considéré que les trois équipes entrepreneuriales avaient un niveau d'intention identique puisque les « leaders » de chaque projet arrangeaient leur vie professionnelle en fonction de leur projet. Par ailleurs, le fait que les trois projets soient portés par des équipes

accentuait l'homogénéité des cas. Enfin, l'observation des cas portant sur la trajectoire des projets, la possibilité d'une collecte d'informations qui démarrerait au même moment pour finir *a priori* à peu près à la même époque permettait de travailler sur un format de création similaire (environ une année) et donc de prendre en compte la variable temps, indispensable à la question de l'émergence organisationnelle.

## 2.2. La collecte des données

Pour mettre en place une telle recherche, la collecte d'information s'est faite pour l'essentiel auprès d'une même personne dans chaque projet. Nous avons opté pour un entretien mensuel d'une durée comprise entre une et deux heures. Les données ont donc été collectées à partir du mois de novembre 2007 jusqu'en août 2008. Cette fréquence, si elle n'élimine pas complètement le biais de la reconstitution *a posteriori* des données, permet néanmoins d'obtenir une information relativement « fraîche ». Par ailleurs, les échanges (*cf.* annexe I : guide d'entretien) ne portaient pas uniquement sur le passé (que s'est-il passé ce mois-ci ?) mais également sur les activités en cours (que se passe-t-il en ce moment ?) et à venir du projet (quelles sont les prochaines étapes du projet ?), ce qui limite le poids de la reconstitution lors des entretiens. Le fait de ne pas proposer de thème précis à l'entrepreneur, ni de lui rappeler ce qu'il avait dit lors de l'entretien précédent met en évidence ses centres d'intérêt et ce qui est important pour lui au moment de l'entretien. Cela permet de pondérer les thèmes en fonction de leur ordre d'arrivée, du nombre d'itérations, et de leur récurrence d'un entretien à l'autre. Il n'y a pas de suivi *a priori* de thèmes prédéfinis.

Le projet de bar (A) a fait l'objet de neuf entretiens, le projet de « Drive-In » (B) de quatre entretiens au cours de la période 2007-2008 et un entretien un an après en 2009, et le projet d'agence immobilière (C), de sept entretiens. Les données ont été complétées pour le projet A et le projet C par les entretiens réalisés auprès des associés (deux pour le projet A et un pour le projet C) ainsi que par les documents comptables (compte de résultats prévisionnel, budget de trésorerie) et les dossiers présentés aux banques pour le projet A, ces documents servant à valider et compléter les données collectées lors des entretiens (*cf.* annexe II).

Nous nous sommes concentrés sur le parcours des projets sans avoir pour autant la garantie que l'issue souhaitée « l'entreprise » soit l'issue finale. L'issue reste, tout au long de la recherche, inconnue.

Les données ont été analysées en deux temps. Dans un premier temps, chacun des cas a été retracé en prenant en considération le nombre d'actions et le type d'activités entreprises par l'entrepreneur et son équipe, les obstacles

auxquels ils ont été confrontés, la manière dont ils les ont surmontés et les changements qui en ont résulté. Dans un deuxième temps, les cas ont été comparés entre eux sur les thèmes permettant d'identifier les caractéristiques de leur trajectoire respective, les événements déclencheurs d'actions, les changements d'idée et l'impact du temps pour l'évolution et l'aboutissement du projet.

### 3. Analyse des résultats

Après avoir présenté chacun des trois cas, nous comparerons leur trajectoire afin de dégager les éléments saillants de cette étude.

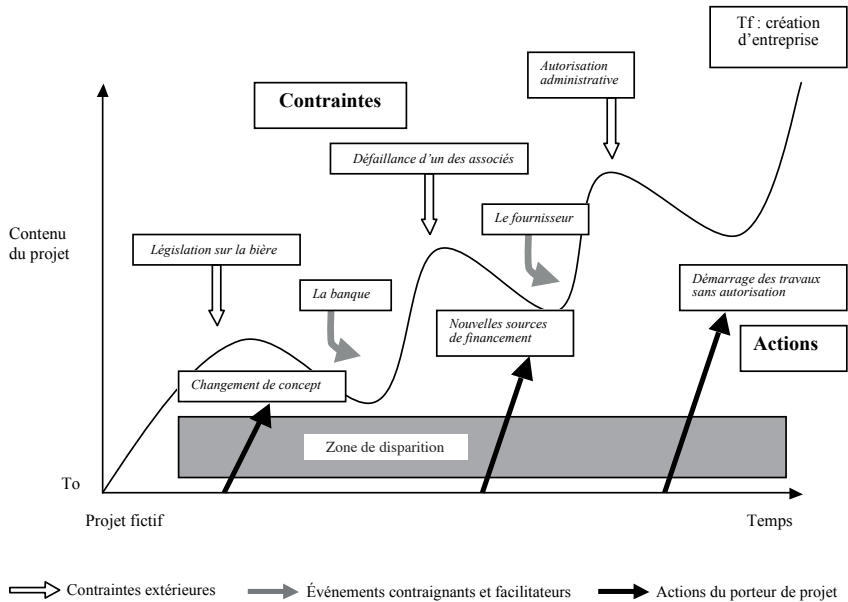
#### 3.1. L'étude intra-cas

Nous allons décrire les trois parcours du plus au moins abouti en les schématisant selon des trajectoires qui reprennent les principaux événements du projet : les actions du porteur de projet, les contraintes et les événements à la fois contraignants et facilitateurs pour la transformation du projet en entreprise. La trajectoire s'inscrit dans une durée schématisée par l'axe du temps ( $T_0$ , l'idée ;  $T_f$ , la création).

##### 3.1.1. La trajectoire du projet abouti, le cas A du Fût et à mesure

La trajectoire du projet A est le fruit d'une dialectique entre les contraintes qui pèsent sur le projet et les actions du porteur de projet. Elle est schématisée par une courbe sinusoïdale ascendante (figure 2) qui ponctue le temps de passage du projet à l'entreprise. Sinusoïdale dans la mesure où elle subit des impacts positifs (qui renforcent le projet) et négatifs (qui l'affaiblissent) et ascendants, car le projet relève d'une construction. Le porteur de projet va rechercher de la cohérence en répondant par un certain nombre d'actions aux contraintes auxquelles doit faire face son projet, s'installe dès lors une sorte de dialectique comme le mentionnent Lichtenstein, Dooley et Lumpkin (2006), entre des contraintes issues d'un environnement qui n'est pas forcément incertain, mais qui est le plus souvent insuffisamment appréhendé, mais aussi des contraintes propres aux porteurs de projet et les actions menées par le porteur de projet. L'entreprise voit le jour 10 mois après que l'idée a été lancée. La courbe du projet A est la suivante (figure 2).

FIGURE 2  
Le projet abouti



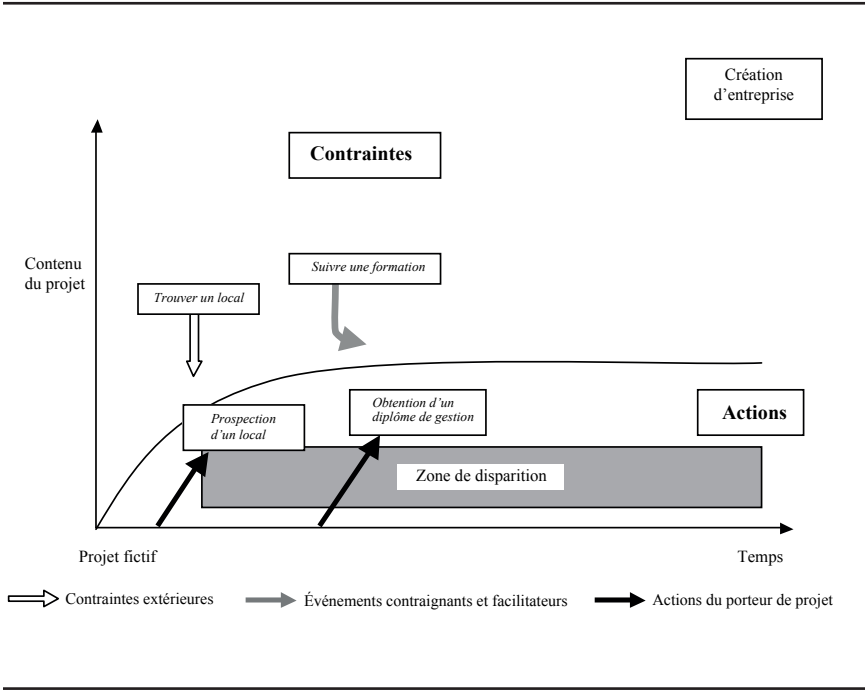
### 3.1.2. Trajectoire du projet en «stand-by»

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



d'entreprises restera en suspens encore au moins un an, le temps de finir ses études. Les entretiens montrent cependant que sa motivation pour la création d'entreprises et les projections qu'il fait de son idée restent intactes. Le projet n'est, selon lui, que retardé. La trajectoire de son projet suit la courbe suivante (figure 3).

FIGURE 3  
Le projet en stand-by

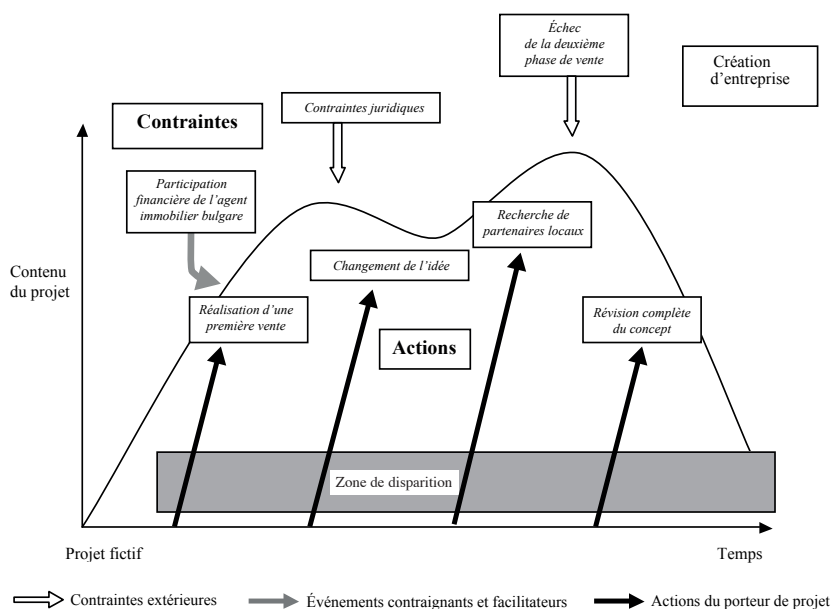


### 3.1.3. La trajectoire du projet abandonné

L'évolution du projet d'agence immobilière (C) est très marquée par la confrontation de l'idée au marché. Le test du concept grandeur nature, avec les clients à qui l'on fait visiter un complexe touristique et à qui l'on propose immédiatement la vente, avertit les porteurs du rôle fondamental de la fonction commerciale. L'idée de départ doit s'affiner d'abord au contact des clients. Les porteurs de projet se sont aperçus que la vente de ce type de produits était complexe (car faisant intervenir de nombreuses parties prenantes) et périlleuse (forte sensibilité des clients à l'argumentaire commercial). Ils ont également pris la mesure de la difficulté de réaliser une vente à l'étranger

d'un point de vue juridique, mais également de la diversité et de la complexité du réseau à mobiliser. La motivation des porteurs de projet et la quantité de travail et d'actions pour mener à bien le projet se sont accrues durant les huit mois pendant lesquels ils y ont travaillé. Néanmoins, les démarches restant à accomplir afin de finaliser le projet étaient trop conséquentes dans le délai fixé pour se lancer et les deux porteurs, 10 mois après leurs premières initiatives, avaient besoin de travailler pour vivre. Le projet étant trop long et trop lourd pour pouvoir se lancer et en vivre rapidement, ils décident de l'abandonner en septembre 2008 (figure 4).

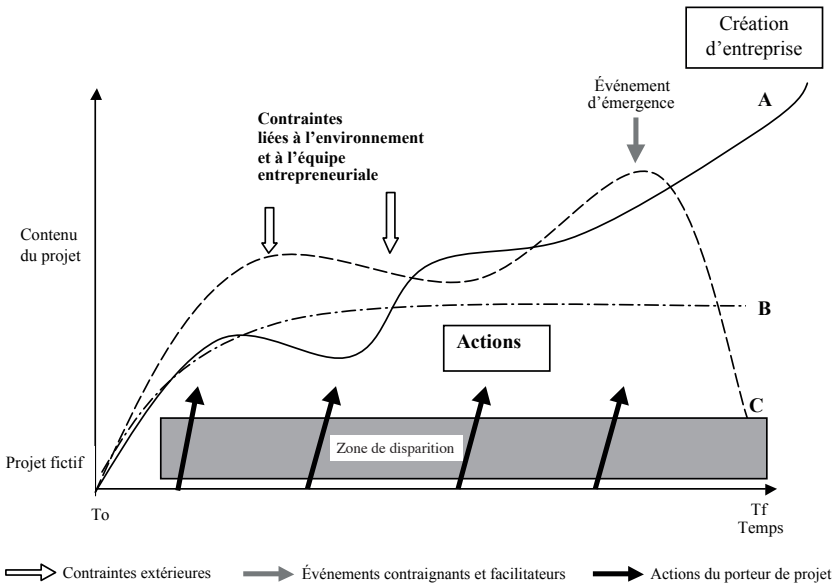
FIGURE 4  
Le projet abandonné



### 3.2. L'étude inter-cas

Lorsqu'on les superpose pour les comparer (figure 5), les trois courbes n'ont pas tout à fait la même forme que dans les figures 2, 3 et 4. Dans ce quatrième schéma, le temps est strictement respecté afin de faire apparaître les éventuels fléchissements, les points de rupture et les régularités.

FIGURE 5  
Comparaison des trajectoires



Si les conditions initiales laissaient présager que les trois projets avaient la même projection (se transformer en entreprise) et *a priori* la même chance d'aboutir en raison notamment des dispositions qu'avaient prises les entrepreneurs pour les mettre en œuvre, les résultats au bout d'un an présentent des évolutions bien différentes. Seul le projet de bar (projet A) s'est transformé en entreprise. Le projet de « drive-in » (B) est assez rapidement mis en attente (au bout de six mois) et le projet d'agence immobilière (C), après un an de démarches actives, a été abandonné.

À l'instar d'Aldrich et Martinez (2001), nous avons considéré l'environnement comme une contrainte pour l'entrepreneur. On a observé, en effet, que l'environnement contraint souvent l'entrepreneur à adapter son idée (projets A et C), ses moyens (projet A), parfois la conception de son projet (projet C). Souvent attribués à l'incertitude de l'environnement, ces changements peuvent aussi intervenir lorsque l'environnement est stable (projet A). Quoiqu'il en soit, il est le plus souvent insuffisamment appréhendé par les porteurs de projet qui y sont confrontés « en allant » (projet A et C). Par ailleurs, l'entrepreneur lui-même (projet B) ou l'équipe entrepreneuriale (projet A) représentent, eux aussi, des contraintes tout aussi importantes si

l'on se place du point de vue de l'aboutissement du projet. Dans la phase d'émergence, les contraintes pour transformer le projet en organisation ne viennent donc pas seulement de l'environnement.

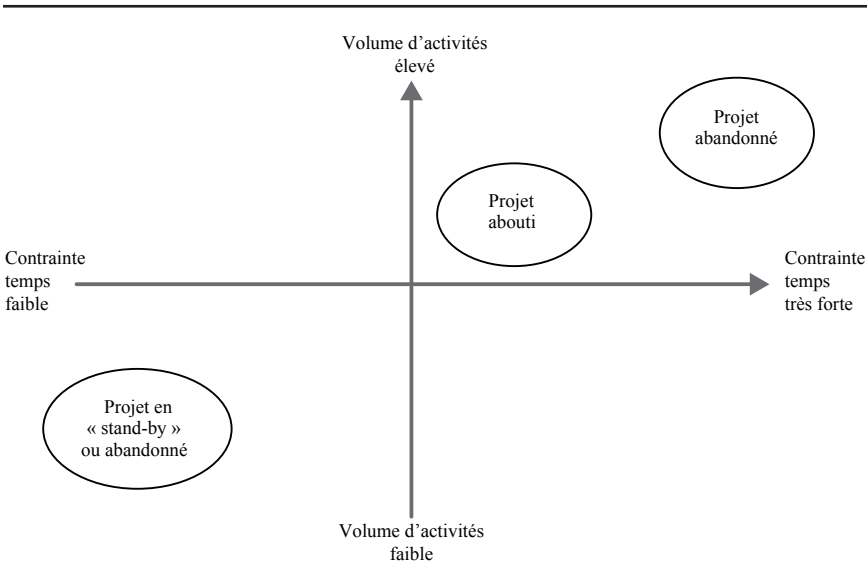
Sur la question des actions menées par l'entrepreneur, on constate que le volume d'actions menées par les porteurs de projet est un bon indicateur de son avancement, que celles-ci aboutissent à des réalisations concrètes (la vente – C; les travaux – A) ou qu'elles soient reliées à des obligations et des contraintes (juridiques – C; relationnelles – A). L'absence d'activité autour du projet ne signifie pas que le projet est abandonné du point de vue du porteur de projet (projet B). Il signifie en revanche qu'il n'évolue pas, qu'il ne progresse pas et qu'il ne s'attaque pas aux problèmes qu'il devra résoudre pour aboutir à une organisation. Si le projet n'est pas « mort » dans la tête de l'entrepreneur, il ne prend pas la consistance nécessaire pour se transformer en organisation.

Sur la question de la dynamique et du temps, nous avons vu que Lichtenstein, Dooley et Lumpkin (2006) associaient moteurs dialectique et téléologique pour expliquer la notion « d'événement d'émergence ». Si cette notion est pertinente dans la phase d'émergence, nous en avons observé une forme sensiblement différente. Un seul des trois projets (projet C) a connu un « événement d'émergence » au sens de Lichtenstein, Dooley et Lumpkin (2006). Or, ce projet a été abandonné et l'on peut se demander si finalement cet événement d'émergence ne crée pas un moment de rupture tel qu'il peut aussi entraîner l'abandon du projet. Il arrive d'ailleurs peu de temps avant l'abandon (projet C) ou la création (dans l'exemple de Lichtenstein, Dooley et Lumpkin, 2006), ce qui rend cet « événement d'émergence » indissociable du temps. Ainsi, le temps dans lequel s'inscrit le projet agit probablement comme un élément déclencheur ou accélérateur d'événements.

La trajectoire, symbolisée par la dynamique des activités et le temps, devient dès lors un indicateur significatif de la transformation du projet en entreprise. Marquée par un fort volume d'activités (axe du contenu), la transformation du projet en entreprise est indissociable du temps (axe du temps) que s'accordent les porteurs de projet pour aboutir. À l'inverse, les projets avec un faible volume d'activités n'ont d'existence que pour l'entrepreneur. Ils ne « prennent pas forme » et l'absence de contrainte « temps » accentue encore ce phénomène. Cela nous amène à proposer une matrice de prévisibilité en fonction du plus ou moins grand volume d'activités menées (le contenu) et de la contrainte temporelle qui est celle de l'entrepreneur (figure 6). Ainsi, plus le volume d'activités pour aboutir au projet et plus la contrainte temps pour le porteur de projet sont élevés, plus le projet risque d'être abandonné. De même, moins le volume d'activités menées est élevé et moins le temps représente une contrainte pour le porteur de projet, plus le

projet risque d'être abandonné. En revanche, un projet avec une contrainte temps et un volume d'activités assez important (mais pas trop) a des chances d'aboutir à la création d'une entreprise.

**FIGURE 6**  
**Prévisibilité de l'aboutissement du projet**  
**en fonction du volume d'actions menées et de la contrainte temps**



## Discussion et conclusion

L'objet de notre recherche consistait à montrer, à travers la notion de trajectoire du projet, l'intérêt de se centrer davantage sur le processus et sa dynamique temporelle pour mieux comprendre comment se crée une entreprise, mais aussi pour apporter des réponses à la question de sa prévisibilité. L'analyse de la littérature et la confrontation au terrain nous permettent de présenter des avancées théoriques sur la question de l'émergence organisationnelle et de faire des propositions managériales utiles pour l'accompagnement de projet de création.

Les contributions théoriques de notre recherche s'inscrivent dans la lignée des recherches sur la dynamique du processus, ses moteurs et en fournissent une modélisation, que les projets aient ou non abouti à la création d'une entreprise.

Elles complètent le schéma de Gartner (1985) sur la notion de processus en précisant que celui-ci correspond à une trajectoire ayant une dynamique et une temporalité propres, comme le détaillent les quatre points suivants.

Premièrement, le temps du projet doit s'adapter au temps de l'entrepreneur. Les cas fournissent des éléments de réponse ou de réflexion sur la durée d'un projet. La durée correspond à une période comprise entre le projet fictif tel qu'il prend forme dans la tête du porteur de projet (To) et la création de l'entreprise (Tf). L'entrepreneur se donne, avant de commencer, une durée pour démarrer son entreprise qui correspond notamment à sa capacité à assumer financièrement le temps de la création. On peut remarquer qu'il existe toujours un décalage entre la durée prévue et la durée réelle, car tant que toutes les répercussions liées à un événement n'ont pas été maîtrisées, le projet est souvent retardé et l'activité ne peut pas démarrer si l'ajustement n'est pas trouvé, le projet peut ne jamais voir le jour. Pourtant, l'ajustement des actions aux contraintes ne peut se faire sans prendre également en considération une durée potentielle, définie au départ et qui ne peut pas s'ajuster indéfiniment, comme pourrait le laisser croire l'aller-retour permanent entre actions et contraintes. Alors que les objectifs du projet s'adaptent et parfois même se transforment profondément, le temps prévu du projet est un facteur de rigidité, car il ne peut se modifier ou s'adapter qu'à la marge.

Deuxièmement, la dynamique des actions de l'entrepreneur offre une nouvelle approche de la prévisibilité. La demande est forte (de la part des entrepreneurs, des accompagnateurs, des structures d'accueil, des pouvoirs publics) pour fournir un cadre ou des explications sur ce qui permettrait de déceler les projets qui vont aboutir de ceux qui resteront lettre morte. Les explications actuellement existantes n'arrivent de toute façon qu'*a posteriori*, une fois que le processus est abouti (en succès ou en échec) et que l'on peut soit faire des comparaisons (les études portant sur le PSED), soit comprendre le phénomène lorsqu'il est en cours (les études de cas). Nos données de terrain issues des trois cas ne font d'ailleurs pas exception à la règle et les trois cas de figure (succès, échec, stand-by) ont été rencontrés sans que la situation initiale ne puisse donner le moindre renseignement sur les issues potentielles. En revanche, le volume d'actions ainsi que l'aller-retour permanent entre actions et contraintes sont des indicateurs pertinents de la transformation du projet en organisation. Cela nous amène à faire de nouvelles hypothèses en considérant que si la nature même d'un projet de création ne permet pas d'en prévoir *a priori* l'issue, car il se construit peu à peu, la dynamique et la trajectoire qui en découle donnent, elles, des indications et des tendances.

Troisièmement, la notion « d'événement d'émergence » de Lichtenstein, Dooley et Lumpkin (2006) correspond à un événement majeur de la phase

d'émergence dont l'issue peut être l'aboutissement, mais aussi l'abandon du projet. Alors que l'événement d'émergence était considéré comme un point de passage pour parvenir à la création d'une entreprise, notre recherche montre que celui-ci n'a pas de caractère obligatoire, mais qu'en revanche il s'applique très bien à certains cas de projet abandonné. Cette notion, qui correspond en fait à un point de rupture, est particulièrement adéquate dans le cas des projets bien avancés (volume d'activités) mais qui ne parviennent pas à s'inscrire dans le temps que s'est donné le créateur (durée). L'événement « d'émergence » devient dès lors une sorte de « quitte ou double » sur la route menant à l'entreprise.

Notre recherche comporte également un intérêt managérial directement issu des implications théoriques que nous avons relevées. Les accompagnateurs pourront se saisir du concept de trajectoire ainsi que de la matrice temps/actions comme des outils de suivi permettant d'attirer l'attention sur les trois points suivants : premier point, le temps. La durée de l'émergence organisationnelle est propre à chaque projet, mais l'horizon temporel que s'est fixé l'entrepreneur fournit une indication importante sur la durée que devra avoir le projet. Au-delà d'une certaine durée, l'entrepreneur se met en péril, l'obligeant à suspendre ou à abandonner ses préparatifs. L'accompagnateur doit prendre en considération ce temps propre au projet, car il agit comme une contrainte forte, un facteur de rigidité pour l'aboutissement du projet. Le problème du temps peut être relié à la question de l'attitude à avoir à l'égard des projets en « stand-by » et qui s'éternise au gré des aléas vécus par l'entrepreneur. Faut-il les considérer comme non aboutis, car n'ayant pas été créés dans le laps de temps fixé au départ, ou faut-il les considérer encore comme potentiellement en création et si oui, pour combien de temps ? Notre recherche montre que pour ce type de projet, l'indicateur du volume d'activités est important. Le porteur de projet ne doit pas juste avoir une intention, il doit aussi agir pour construire son projet, c'est un indicateur d'aboutissement.

Deuxième point, les points de rupture. L'événement d'émergence, lorsqu'il se produit, est un moment délicat pour le projet. Il implique un changement radical pour l'entrepreneur, car il porte souvent sur le contenu du projet. Il se produit le plus souvent peu de temps avant l'issue, c'est-à-dire avant que celui-ci aboutisse ou non à l'organisation. Ce point de rupture doit être abordé avec une attention particulière, un encadrement peut-être plus soutenu, car ce qui en découle est souvent radical (changement de projet, réorientation, abandon).

Troisième point, l'environnement, qui n'est pas la seule contrainte de l'entrepreneur. L'entrepreneur ou ses associés peuvent eux-mêmes devenir des contraintes pour l'aboutissement du projet. Des considérations

matérielles, telles les ressources propres à l'entrepreneur ou la défaillance d'un des membres de l'équipe entrepreneuriale, en fournissent des exemples. Il est donc préférable de considérer l'ensemble des contraintes auxquelles il doit faire face et pas seulement celles qui se trouvent dans son environnement.

La trajectoire du projet, en symbolisant les actions de l'entrepreneur, les interactions avec l'environnement et la temporalité du processus, fournit un outil prédictif intéressant, car il permet de se concentrer sur un processus de construction (Gartner, 1988; Brechet, Schieb-Bienfait et Desreumaux, 2009) qui a sa propre dynamique temporelle. La construction se fait petit à petit, au travers d'une multitude d'actions, mais aussi selon une dialectique entre les contraintes qui pèsent sur le projet et les actions que le ou les entrepreneurs peuvent mettre en place pour les surmonter. Le volume d'actions doit être important pour construire le projet, mais ce volume n'est pas en soi suffisant, il doit être réalisé selon une durée initialement prévue par l'entrepreneur et qui ne sera que faiblement ajustable pour que l'organisation voie le jour.

Ces constats ouvrent de nouvelles perspectives pour lesquelles la Project Based View (PBV), proposée par Brechet, Schieb-Bienfait et Desreumaux (2009), pourrait apporter un certain nombre de réponses. La PBV considère que la création d'une organisation correspond à un phénomène d'émergence où le projet est un processus de construction des savoirs et des relations. La question de la construction par le biais de l'action collective est peut-être une voie offrant un cadre théorique satisfaisant pour l'émergence organisationnelle.

En revanche, certains points de la recherche demandent à être complétés. C'est le cas de la matrice de la figure 6 pour laquelle d'autres études de cas pourraient préciser nos résultats concernant la relation entre temps et volume d'actions comme outil de prévision. De même, l'étude de l'événement d'émergence reste très liée à des cas précis et mériterait une étude plus systématique et quantitative sur les circonstances dans lesquelles il apparaît, sa fréquence et ses incidences possibles sur la suite du projet. Enfin, il faudrait envisager d'autres recherches sur la question de la trajectoire. Ainsi, la question de l'intention entrepreneuriale de Moreau et Raveleau (2006) pourrait être couplée à notre travail. Leur vision processuelle, leur utilisation de la notion de trajectoire et le fait d'adosser l'intention entrepreneuriale à des indices concrets comme la succession d'actions montrent **une complémentarité** avec notre recherche sur laquelle il peut être intéressant de se pencher.



## Annexe I

### Guide d'entretien

1. Description du projet et des modifications le concernant.
2. Les démarches concrètes entreprises au cours du mois précédent/ les problèmes rencontrés.
3. L'argent dépensé au cours du mois précédent/les estimations chiffrées.
4. Les objectifs du mois à venir/les solutions envisagées.

## Annexe II

### Collecte des données

	Cas A	Cas B	Cas C
Nombre d'entretiens avec le leader du projet	9	5	7
Nombre d'entretiens avec un des associés du projet	2	aucun	1
Période d'entretien	Novembre 2007 à août 2008	Octobre 2007 à mars 2008, puis août 2009	Janvier à septembre 2008
Documents collectés	Agenda	Plan d'affaires (deux versions).	Agenda
Observations	Plan d'affaires (trois versions) Contrat avec le fournisseur Travail sur le logo Visite du chantier (deux fois)	Plaquettes de zones industrielles, documents sur la fiscalité belge.	Plan d'affaires (deux versions) Plaquette des biens immobiliers à vendre, exemplaires de contrats commerciaux, travail sur la conception du site Internet.

## Bibliographie

- ALDRICH, H. et M. MARTINEZ (2001), « Many are called, but few are chosen: an evolutionary perspective for the study of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, n° 4, p. 41-56.
- BRECHET, J.P., N. SCHIEB-BIENFAIT et A. DESREUMAUX (2009), « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 8, n° 1.
- BRUSH, C.G., T.S. MANOLOVA et L.F. EDELMAN (2008), « Properties of emerging organisations: an empirical test », *Journal of Business Venturing*, vol. 23, n° 5, p. 547-566.
- CAPIEZ, A. et E.M. HERNANDEZ (1998), « Vers un modèle d'émergence de la petite entreprise », *Revue internationale PME*, vol. 11, n° 4.
- CARTER, N., B. GARTNER et P. REYNOLDS (1996), « Exploring start-up event sequences », *Journal of Business Venturing*, vol. 11, n° 3, p. 151-166.
- COOPER, A.C. (2003), « The past, the present and the future », dans Z.J. Acs et D.B. Audretsch (dir.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Dordrecht, N.L., Kluwer.
- DAVIDSSON, P. (2005), « The types and contextual fit of entrepreneurial processes », *International Journal of Entrepreneurship Education*, Senate Hall Academic Publishing, vol. 2, n° 4, p. 1-23.
- DELMAR, F. et S. SHANE (2003), « Does business planning facilitate the development of new ventures ? », *Strategic Management Journal*, vol. 24, n° 12, p. 1165-1185.
- DELMAR, F. et S. SHANE (2004), « Legitimizing first: organizing activities and the survival of new venture », *Journal of Business Venturing*, vol. 19, p. 385-410.
- EISENHART, K. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- FAYOLLE, A. (2004), « Entrepreneuriat et processus: faire du processus un objet de recherche et mieux prendre en compte la dimension processus dans les recherches », CIPFME, Montpellier.
- GARTNER, W.B. (1985), « A framework for describing and classifying the phenomenon of new venture creation », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, p. 696-709.
- GARTNER, W.B. (1988), « Who is an entrepreneur? Is the wrong question », *American Journal of Small Business*, vol. 12, n° 4, p. 11-31.
- GARTNER, W.B. (1993), « Words lead to deeds towards an organisational emergence vocabulary », *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n° 2, p. 231-239.
- GARTNER, W.B., B.J. BIRD et J.A. STARR (1992), « Acting as if: differentiating entrepreneurial from organizational behaviour », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 16, n° 3, p. 13-31.

- GARTNER, W.B. et N.M. CARTER (2003), «Entrepreneurial behaviour and firm organizing process», dans Z.J. Acs et D.B. Audretsch (dir.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Boston, Kluwer, p. 195-221.
- GERSICK, C. (1994), «Pacing strategic change: the case of new venture», *Academy of Management Journal*, vol. 4, n° 1, p. 9-45.
- HERNANDEZ, E.M. (2001), *L'entrepreneuriat, approche théorique*, Paris, L'Harmattan, 270 p.
- HERNANDEZ, E.M. (2008), «L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle», *Revue française de gestion*, n° 185, p. 89-106.
- HLADY-RISPAL, M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck.
- HONIG, B. et T. KARLSSON (2004), «Institutional forces and the writing business plan», *Journal of Management*, vol. 30, n° 1, p. 29-48.
- JULIEN, P.-A. (2010), «Opportunité, information et temps», *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 1, n° 9, p. 29-49.
- KATZ, J. et W.B. GARTNER (1988), «Properties of emerging organizations», *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 3, p. 429-441.
- LICHTENSTEIN, B.B., N.M. CARTER, K.J. DOOLEY et W.B. GARTNER (2007), «Complexity dynamics of nascent entrepreneurship», *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n° 2.
- LICHTENSTEIN, B.B., K.J. DOOLEY et G.T. LUMPKIN (2006), «Measuring emergence in the dynamics of new venture creation», *Journal of Business Venturing*, vol. 21, n° 2, p. 153-175.
- LOW, M. et I. MACMILLAN (1988), «Entrepreneurship: past research and future challenges», *Journal of Management*, vol. 14, n° 2, p. 139-162.
- MOREAU, R. (2006), «La formation des équipes d'entrepreneur», *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n° 2.
- MOREAU, R. et B. RAVELEAU (2006), «Les trajectoires de l'intention entrepreneuriale», *Revue internationale PME*, vol. 19, n° 2.
- REYNOLDS, P. (2000), «National panel study of U.S. business start-ups: background and methodology», dans J.K.R. Blockhaus (dir.), *Advance in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 4, Stamford, Conn., JAI Press, p. 153-227.
- REYNOLDS, P.D., N.M. CARTER, W.B. GARTNER et P.G. GREENE (2004), «The prevalence of nascent entrepreneurs in the United States: evidence from the panel study of entrepreneurial dynamics», *Small Business Economics*, vol. 23, n° 4.
- RICOEUR, P. (1983), *Temps et récit. L'intrigue et le récit historique*, Paris, Éditions du Seuil.
- SAMMUT, S. (2001), «Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios», *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1, n° 1.

- TORNIKOSKI, E.T. et S.L. NEWBERT (2007), «Exploring the determinants of organizational emergence: a legitimacy perspective», *Journal of Business Venturing*, vol. 28, n° 2, p. 311-335.
- VAN DE VEN, A.H. (1992), «Longitudinal methods for studying the process of entrepreneurship», dans D.L. Sexton et J.D. Kasarda (dir.), *State of the Art of Entrepreneurship*, Boston, PWS-Kent Publishing Company, p. 214-242.
- VAN DE VEN, A.H., H.L. ANGLE et M.S. POOLE (1989), *Research on the Management of Innovation*, New York, Ballinger/Harper & Row.
- VAN DE VEN, A.H. et M.S. POOLE (1995), «Explaining development and change in organizations», *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 510-540.
- VAN DE VEN, A., D. POOLEY, R. GARUD et S. VANKATARAM (1999), *The Innovation Journey*, New York, Oxford University Press.
- VERSTRAETE, T. (2003), *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat:  $PhE=f[(CxSxP) \subset (ExO)]$* , <www.adreg>, décembre.
- VERSTRAETE, T. et A. FAYOLLE (2005), «Paradigmes et entrepreneuriat», *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4, n° 1.
- YIN, R. (1984), *Case Study Research*, Newbury Park, Sage Publications.
- YIN, R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3<sup>e</sup> édition, Thousand Oaks, Cal., Sage.