



**journée de recherche
« Entrepreneuriat et Stratégie »
Bordeaux, 1er juillet 2008**



Laurence HELENE

IAE – Université de Toulouse 1 Sciences Sociales - Centre de Recherche en Gestion (CRG)

*Une perspective cognitive de la prise de décisions des créateurs d'entreprise :
Illustration par l'étude d'un cas du recours aux modes d'interprétation*

Une perspective cognitive de la prise de décisions des créateurs d'entreprise : Illustration par l'étude d'un cas du recours aux modes d'interprétation

Laurence HELENE

Mots clés : décision – créateur d'entreprise – interprétation – représentation -

Introduction :

Il est désormais admis que l'entrepreneur est un acteur stratégique à part entière. En temps que tel, il est confronté à de nombreux choix influençant la forme finale de son projet et contraignant son activité à venir. Nous prenons alors le parti dans cette communication qu'une démarche visant à comprendre les processus de décision des entrepreneurs peut s'effectuer par l'utilisation de modèles conçus pour comprendre les mécanismes de prise de décision dans les organisations.

Cette contribution se place dans la continuité de travaux réalisés dans le champ de l'entrepreneuriat, introduisant l'idée selon laquelle les représentations des créateurs d'entreprise posent des pistes permettant de comprendre la manière dont se forment les projets de création d'entreprise (Bruyat 1993, 2001, Fayolle 2002, 2004, Fayolle et Lassas-Clerc 2005 Verstraete 1998...).

Le recours au cadre proposé par les modes d'interprétation de Daft & Weick (1984) permet d'approfondir les travaux précédemment cités en posant la question : comment ces représentations significatives dans la construction du projet de création d'entreprise arrivent-elles à l'individu et comment l'individu traduit-il ces représentations en inférences pour ses prises de décision, ses actions ?

Parallèlement aux travaux de Bruyat (1993, 1994, 2001), qui ont marqué l'importance de s'intéresser aux représentations des créateurs d'entreprise dans une perspective d'accompagnement des créateurs d'entreprise, les structures d'appui à la création d'entreprise relèvent la difficulté de proposer un suivi approprié aux créateurs d'entreprise tant l'éclectisme des situations est fort.

Ainsi, dans une double perspective, d'enrichir les contributions académiques posant la nécessité d'étudier les représentations des créateurs d'entreprise, et de contribuer à améliorer les démarches d'accompagnement des créateurs d'entreprise, l'objectif de cette communication est de proposer des pistes pour comprendre les processus décisionnels menant à la création d'entreprise. Or, nous pensons que la compréhension d'un phénomène passe avant tout par la compréhension de l'individu qui l'impulse.

Sur la base des contributions proposées par Bruyat, d'étudier les représentations des créateurs d'entreprise pour comprendre la manière dont se créent les projets d'entreprise, nous proposons une approche de la formation des projets de création d'entreprise par l'étude de la prise de décisions des acteurs, créateurs d'entreprise.

La dimension théorique de cette contribution s'inscrit dans une perspective cumulative des travaux réalisés par la communauté académique francophone de l'Entrepreneuriat en proposant un recensement conjugué de la littérature sur la prise de décisions dans l'étude des organisations et dans les travaux propres à la création d'entreprise.

Une seconde partie d'ordre méthodologique proposera et justifiera le recours aux modes d'interprétation de Daft et Weick (1984) comme stratégie d'accès aux représentations des créateurs d'entreprise et au contexte de la création d'entreprise.

Poursuivant l'objectif de proposer des pistes de compréhension de la manière dont se forment les projets de création d'entreprise, nous proposerons dans une troisième partie, d'illustrer le cadre retenu par la présentation d'un cas étudié au regard des modes d'interprétation de Daft & Weick.

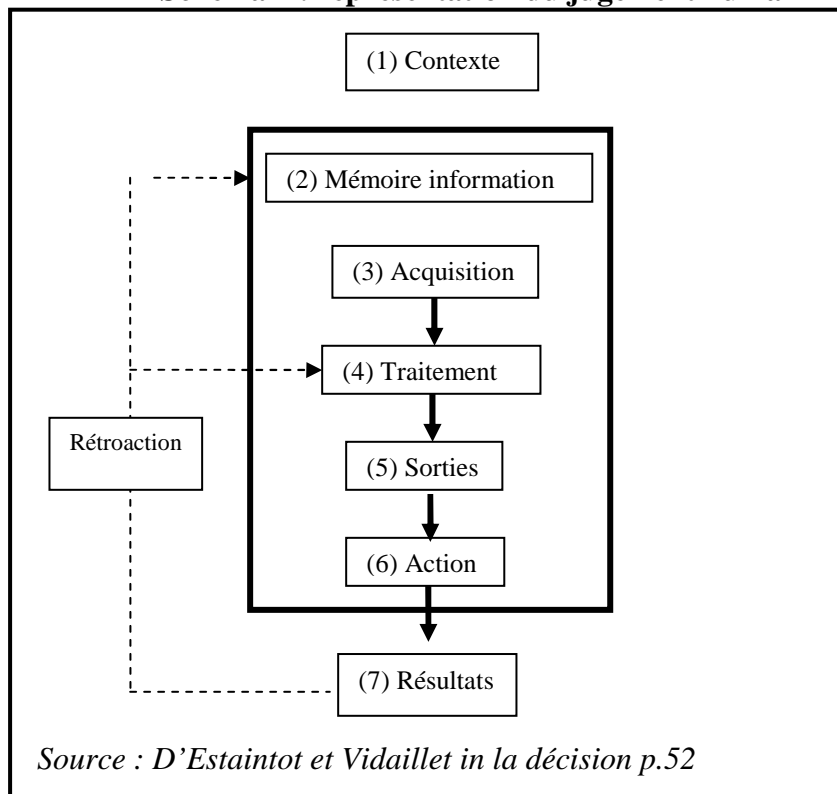
1. Un ancrage théorique de la prise de décisions dans les projets de création d'entreprise :

1.1. La prise de décisions des créateurs d'entreprise : une perspective cognitive

Alors que la stratégie fait souvent état d'une vision du futur de l'entreprise, considérant que le dirigeant serait à même de recevoir et de traiter l'information qu'il reçoit indépendamment de biais cognitifs, la perspective cognitive met en lumière le fait que tout ce que nous pensons, disons ou faisons est influencé par nos processus mentaux (par les mécanismes au travers desquels nous acquérons, transformons et utilisons l'information).

Le schéma ci-dessous, issu de l'ouvrage *Décision* présente le processus par lequel l'individu traite l'information.

Schéma 1 : représentation du jugement humain



Source : D'Estaintot et Vidaillet in la décision p.52

Or, il est avéré que les capacités cognitives de l'individu sont limitées. Et ces limites touchent aussi bien la qualité des informations que reçoit l'individu que l'aptitude qu'il a à traiter ces informations. En effet, depuis les travaux de Simon (1955) la rationalité de l'individu est remise en question : ce dernier, face à un problème, ne choisit pas la meilleure solution mais la première bonne solution. Depuis plus d'un demi-siècle maintenant, les travaux de Simon sur la rationalité limitée des individus a fait boule de neige et de nombreuses disciplines universitaires ont eu à cœur d'intégrer la notion de rationalité limitée dès lors qu'elles envisagent les choses sous l'angle de l'individu. Ainsi, de nombreux exemples ont été développés, montrant notamment que la réceptivité de l'individu face à l'information dépendait notamment de la formulation du problème¹.

Adaptée à la stratégie d'entreprise, un champ dédié à la perspective cognitive s'est formalisé ; et dès lors, se développe l'idée selon laquelle « *l'une des clefs des processus stratégique, peut être la seule,*

¹ Voir notamment D'Estaintot et Vidaillet (2005). A travers un exemple simple, elles montrent que la formulation d'une question (en terme de gain et de perte) suffit à faire changer totalement les réponses données.

réside dans la pensée des dirigeants, dans ses contenus et dans ses mécanismes. »(Laroche et Nioche 2006).

Appliqué à la création d'entreprise, le courant étudiant les traits cognitifs s'intéresse aux méthodes de raisonnement et de traitement de l'information utilisées par les décideurs (en l'occurrence les créateurs d'entreprise), afin de faire face à un environnement trop complexe pour des capacités intellectuelles limitées (Verstraete et Saporta 2006).

Verstraete et Saporta (2006 p111) retiennent que :

« La spécificité des situations vécues par les créateurs (...) encourage en effet leur recours fréquent à des raccourcis commodes, dont certains, bien que non rigoureux, sont habituellement efficaces (on parlera alors de « heuristique »), et d'autres non (on parlera alors de « biais cognitifs »).

Conjointement à ce que posent Verstraete et Saporta, l'approche de Laroche et Nioche pose que les biais cognitifs sont des écarts de pensée des décideurs par rapport à un modèle rationnel.

Il en va ainsi de la stratégie d'entreprise comme de la création d'entreprise : les décisions de l'individu ne se prennent pas par rapport à un modèle rationnel mais sont empreintes d'un certain nombre de biais. Et malgré des tentatives consistant à identifier l'origine ainsi que la récurrence de ces écarts de pensée des dirigeants par rapport au modèle rationnel, Laroche et Nioche rappellent que dès lors que l'on inclut la dimension émotive (liée au stress par exemple) et l'origine liée aux interactions entre individus des biais cognitifs, les amendements successifs apportés au modèle original rend impossible une étude réaliste des processus décisionnels par les biais cognitifs.

Dès lors, l'existence et le rôle joué par les biais cognitifs dans les processus décisionnels, bien que réels, ne peuvent faire l'objet d'une modélisation permettant de rendre compte de la manière dont se prennent les décisions.

L'approche par les biais cognitifs apporte incontestablement la présence de biais dans la prise de décision, mais ces derniers en tant que tel, n'intègrent pas le sens, et ne peuvent donc rendre compte que d'une petite partie du processus.

A l'instar de ce que posent Laroche et Nioche, nous pensons que les décisions stratégiques se prennent compte tenu d'un certain nombre de biais dans les processus décisionnels. Mais parmi les questions que l'approche par les biais cognitifs ne pose pas nous en retenons deux: « comment » et « pourquoi ».

Comment les individus intègrent-ils des biais dans leur raisonnement ?

Pourquoi un élément est-il appréhendé comme une force par un individu, et comme une faiblesse par un second ?

Le champ de l'Entrepreneuriat, à l'instar de la stratégie s'est également intéressé à ces biais cognitifs dans les processus décisionnels. Ainsi, Verstratete (2003) pose un cadre théorique pour les recherches en Entrepreneuriat dans lequel cohabitent 3 niveaux interactifs, parmi lesquels un niveau cognitif. Il pose que :

«Tout individu possède une connaissance conceptuelle des objets, qu'il s'agisse de situations passées valant expériences ou de situations futures anticipées, ou encore d'objets de nature matérielle ou de nature immatérielle. De ces connaissances, un schéma se forme, sans doute simplificateur et source de biais, mais autorisant l'action. » (Verstraete 2003 p.24)

Allant dans la même direction, Bruyat (1993, 1994, 2001) pose que le processus de création d'entreprise consiste en la recherche, par l'individu de la zone de cohérence de sa Configuration Stratégique Instantanée Perçue.

Notre travail sera amené à aborder plus en détail cette notion, mais d'ores et déjà, nous retenons des travaux de Bruyat que le processus de création d'entreprise consiste en une recherche par l'individu, d'un consensus cognitif dans lequel se retrouvent ses buts, aspirations et objectifs.

La question qui nous intéresse alors est de savoir, plus que l'identification de ces biais cognitifs, dont nous savons qu'ils sont infinis, comment ces biais cognitifs intègrent les schémas de raisonnement des décideurs, et comment contribuent-ils à créer la décision ?

Ainsi, dès lors que l'on s'intéresse aux raisonnements des décideurs, il devient nécessaire de poser que ceux-ci sont empreints de biais cognitifs. Ces raisonnements ne pouvant faire l'objet d'un modèle général, il convient d'accepter leur caractère infini et de tenter d'y accéder par un exercice de compréhension, non seulement de la signification de ces éléments, créateurs de raisonnement, mais aussi à travers la pensée des dirigeants et son contenu.

Or, pour accéder à la pensée des dirigeants, que l'on admet singulière, il convient de s'intéresser au contexte dans lequel s'inscrit cette décision.

La section suivante abordera cette question du contexte dans lequel se prennent les décisions, en insistant sur la dimension exogène à l'individu, du contexte de la prise de décision (l'environnement) et sa dimension endogène (les représentations).

1.2. Environnement et représentations : substantifs incontournables de la prise de décision

- Le contexte de la prise de décisions résulte d'interactions entre l'environnement et les représentations

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). En effet, nous avons insisté précédemment sur le fait que le processus décisionnel se base sur une perception limitée de l'information et sur une capacité de traitement par l'individu, de cette information, limitée également. Or, il est avéré que l'information utile à la prise de décision est dispensée par l'environnement. Ainsi, le contexte dans lequel s'inscrit une décision n'est pas un élément figé, mais consiste en une combinaison singulière coproduite par les interactions itératives de l'environnement de la décision et des dispositions interprétatives de l'individu.

Rejoignant l'idée de biais cognitifs, ou du moins d'écarts de pensée par rapport à un modèle rationnel, il s'avère donc que ces écarts de traitement de l'information viennent du fait que l'individu est doté de représentations, de croyances, d'intérêts individuels ou collectifs qui sont autant de filtres interprétatifs et de dispositions à l'action.

Ainsi la prise de décision est intimement liée à son environnement et comme le pose Weick (1979) elle dépend de la manière dont l'individu interprète cet environnement.

Cette appréhension cognitive de la prise de décision inclut de s'intéresser au contexte dans lequel s'inscrit cette décision, de même qu'aux interactions entre les différents éléments (biais cognitifs notamment) qui interfèrent dans la prise de décision et la rendent à la fois singulière et difficilement accessible par les modèles traditionnels des sciences de gestion.

En conséquence, la question qui demeure est alors de savoir quelles sont les modalités d'accès aux mécanismes et contenus de la pensée des décideurs. Mécanismes dont le caractère individuel et contextuel sont régis par le sens que le décideur accorde aux informations de l'environnement.

- Les représentations comme stratégie d'accès au sens de la prise de décision

Allard-Poesi définit les représentations comme étant la somme des croyances, valeurs et opinions d'un sujet concernant un objet particulier et leur lien d'interdépendance (Allard-Poesi 1995, 1996). Or, il est avéré dans l'étude des organisations que l'individu est doté de représentations, de croyances, d'intérêts individuels ou collectifs. Inscrivant la formation du projet dans une dialogique acteur-projet, cette définition pose que le projet fait l'objet d'un certain nombre de croyances initiées par l'acteur, et que ces croyances inscrites dans un contexte vont générer ce que Laroche et Nioche perçoivent de biais cognitifs (d'écarts de pensée). Mais plus encore, l'organisation fait l'objet d'interprétations de l'information (partielle) que les acteurs ont été en mesure d'acquérir, sous contraintes temporelles et contextuelles, information soumise à un traitement limité à la rationalité limitée de l'individu en terme de choix.

Néanmoins, si la pensée (stratégique) présuppose l'action, il semble aventureux de poser en ces termes, un lien de causalité univoque. En effet, si l'action est largement inscrite dans un contexte de pensée stratégique, de représentations de l'environnement, la pensée est également *a posteriori* construite par l'action (Bergadaà et Vidaillet 1996). Ce que Weick nomme le capital d'expériences, le résultat des processus d'interprétation antérieurs constituent une base de données pour les processus à venir. Les représentations construisent la pensée stratégique qui guide l'action, duquel résultat émergeront de nouvelles représentations pour les processus de décision à venir. Comme le pose Weick, cité par Laroche et Nioche (2006) : « *loin d'être une donnée objective, l'environnement d'une entreprise est ainsi « mis en scène » par les représentations qui sont tenues pour vraies parles décideurs* ». (Weick 1979). 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.

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. Car outre les problématiques liées à la manière dont se prennent les décisions, il convient, pour accéder aux prises de décision des créateurs d'entreprise (par la perception de l'information présente dans l'environnement d'une part et par le traitement de ces données de l'environnement d'autre part) de s'intéresser à leurs représentations, au sens des représentations comme étant au confluent entre les sensations et la mémoire (Weick 1979). Les représentations des acteurs sont alors le seul élément accessible dans une démarche visant à comprendre la manière dont sont assemblés leurs schémas cognitifs, dans la manière dont les acteurs construisent du sens en situation de prise de décisions, puis d'action.

- Le triptyque contexte, environnement, représentations pour accéder au couple acteur/projet.

On admet alors que le projet est construit par les interactions entre l'individu, les éléments de son environnement, et la manière dont cet individu agence ces éléments pour organiser sa prise de décision. Etudier la formation des projets de création d'entreprise renvoie inéluctablement à étudier un couple indissociable formé par l'acteur et son projet, couple inscrit dans son environnement. Ce couple acteur/projet inscrit dans son environnement sera maintes fois abordé par la littérature et le groupe de recherche DRISSE (2001) notamment, qui rappelle la nécessité dans l'étude des organisations de prendre en compte l'environnement de ces dernières car 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. En posant également que l'organisation, par l'intermédiaire des membres qui la compose se trouve mêlée à de nombreux réseaux sociaux, lesquels peuvent avoir une influence directe où non sur les membres de l'organisation et la manière dont les décisions se prennent, le groupe de recherche souligne que l'environnement de l'organisation contribue à influencer la pensée de l'individu, pour guider son action future.

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, qui, associés à l'environnement, constitue une boucle déterminant le contexte dans lequel se prennent les décisions.

1.3. La prise de décisions dans la création d'entreprise : une volonté cumulative et intégrative

- Positionnement et objet de recherche

Les paradigmes en présence dans le champ de l'entrepreneuriat sont aujourd'hui multiples¹. Perçue comme l'étude d'une opportunité, comme la création d'organisation ou encore comme l'étude des traits caractéristiques des entrepreneurs, la définition de l'objet d'étude ne fait pas l'objet d'un consensus académique. Dans le cadre de cette contribution nous prenons le parti d'éviter ce débat, et compte tenu de notre finalité, nous nous contenterons de justifier ce que nous concevons être un parti pris de nous intéresser à la dialogique individu / création de valeur² ; car au milieu des débats sémantiques qui animent le champ de l'entrepreneuriat, émerge 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).

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

¹ Pour un recensement des paradigmes, voire Verstraete Fayolle 2004 et Fayolle 2004

² La dialogique individu / création de valeur comme objet du champ est issue de la thèse de Bruyat (1993). Ce positionnement a depuis largement été repris par d'autres auteurs, et notamment Fayolle (2002, 2004, 2004, 2005, 2005...)

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. Ainsi, comme le rappelle Fayolle (2004), la dialogique individu / création de valeur nouvelle permet de définir un objet à partir duquel il est possible d'organiser des recherches et de produire des connaissances. Néanmoins, ce concept reste difficile à rendre opérationnel. Mais nous avons précédemment expliqué la nécessité de persister dans l'idée que cette dialogique est l'objet du champ de l'entrepreneuriat.

Ce positionnement reprend les éléments de la création de valeur que sont l'individu, l'objet créé¹, le processus et l'environnement. Conformément à ce que pose Fayolle, cette représentation de l'objet de recherche a par contre l'objectif que nous partageons pleinement de placer au centre des recherches, non plus l'objet créé en tant que tel, mais cette dialogique issue des interactions entre l'individu et l'objet. Plaçant de fait l'acteur comme central dans la construction du projet, néanmoins influencé par son environnement, au cours d'un processus fortement contraint et régit par une dimension temporelle.

- Le concept de CSIP : un cadre pour l'étude des représentations

Ainsi, au sein de la création d'entreprise nous nous intéressons au processus de création d'entreprise, et à la manière dont la dialogique individu/création de valeur opère pour passer d'un état initial à un état final. Les travaux de Bruyat posent le concept de Configuration Stratégique Instantanée Perçue (CSIP dans le reste du texte). Ce concept, issu des théories classiques de la décision pose qu'à un moment donné le créateur a des perceptions, plus ou moins floues, de son ou de ses environnements, de ses capacités et de ses ressources, de ses aspirations et de ses buts. Il pose que l'individu en situation de création d'entreprise formulera un projet, qui pour aboutir et pour réussir, devra se situer dans la zone de cohérence de sa CSIP. (Bruyat 1993, 2001)

Dans sa thèse, Bruyat définit la CSIP comme un cadre des représentations de l'individu et 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.

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

¹ En positionnant l'objet comme un projet, notre approche écarte les controverses quant à la représentation de ce qu'est l'objet de la recherche. Cette représentation de l'objet comme étant un projet englobe aussi bien le courant prônant la création d'organisation que celui de l'exploitation d'opportunités.

Bruyat pose que l'individu en situation de création d'entreprise possède une CSIP qui lui est propre, et que la conduite du processus de création d'entreprise passe par une évaluation de ses composantes. La recherche de la zone de cohérence de cette CSIP est alors la problématique de la création d'entreprise.

Ce concept (de CSIP) se pose alors comme un élément incontournable dans l'étude francophone des processus de création d'entreprise (Bruyat 1994, Bruyat et Jullien 2001, Fayolle 2002, 2004, Verstraete et Fayolle 2004). Néanmoins, l'utilisation qui en est faite et le recours que la communauté universitaire y trouve n'a à ce jour pas permis d'exploiter réellement les bases que proposait ce modèle, ni fait l'objet de contributions permettant d'opérationnaliser les apports du modèle.

En effet, ce modèle a l'avantage de fournir au champ de l'entrepreneuriat un cadre tenant compte de la diversité et de la complexité du phénomène de création d'entreprise, mais ne fournit pas de solutions et n'a d'ambition que de constituer un « générateur » de modèles.

Il constitue toutefois une base pour les études visant à mobiliser les représentations dans l'étude de la compréhension des processus de création d'entreprise.

L'apport fondamental de la notion de CSIP a donc été de poser l'intérêt de l'étude des représentations dans les processus de création d'entreprise. Largement issu de travaux antérieurs, sur les théories de la décision, sur la formulation de la stratégie, le modèle ne présente pas, en soi, de solutions et n'est qu'une esquisse de ce que l'étude des représentations peut potentiellement apporter à l'étude des projets de création d'entreprise.

En effet, si nous pensons, à l'instar de Bruyat que les représentations contribuent à former le projet de création d'entreprise, tout reste à faire dans l'objectif d'asseoir cette idée.

De la même manière, si nous adhérons à l'idée selon laquelle la conduite du projet de création d'entreprise consiste en la recherche par l'individu de la zone de cohérence de la CSIP, le modèle ne propose pas de piste sur la manière d'atteindre, ou du moins de se diriger vers cette zone « idéale ».

Enfin, les concepts de buts, aspirations, objectifs et environnement présentés comme les bases des représentations des individus en situation de création d'entreprise sont évoqués comme étant l'élément essentiel à appréhender pour comprendre. Mais ces concepts restent d'ordre général, et si l'auteur souligne qu'il convient de les étudier, le travail doctoral n'en fait pas état.

C'est sur cette base que notre travail s'inscrit dans une volonté de contribution au champ de l'entrepreneuriat, en reprenant le concept de CSIP par Bruyat, et en approfondissant les éléments suggérés de la nécessité de s'intéresser aux représentations des créateurs d'entreprise pour comprendre le phénomène et tenter de proposer des solutions notamment aux relations d'accompagnement des créateurs d'entreprise.

Et Parmi les fondements du modèle de Bruyat, repose l'hypothèse selon laquelle le créateur s'informe, décide, agit et forme un projet dont la matrice est la représentation qu'il a de sa configuration stratégique. Or, nous retenons le modèle développé par Daft & Weick (1984), selon lequel sur la base Veille→Interprétation→Apprentissage, chaque individu procède à une analyse de l'environnement spécifique, et à une démarche d'interprétation personnelle, conditionnant des prises de décision singulières. Le parallèle évident entre l'hypothèse posée par Bruyat et le modèle proposé par Daft & Weick confirme chez nous l'idée d'étudier la formation des projets de création d'entreprise par l'étude des représentations des individus. En ce sens, en ayant recours au second modèle, de Daft & Weick, nous proposons alors une étude approfondie du premier modèle, de Bruyat.

2. Le modèle de Daft & Weick pour comprendre les décisions particulières des créateurs d'entreprise :

Sur la base d'un jeu, et de ses variations¹, Daft & Weick posent que l'individu s'interroge sur son environnement et que la teneur même des questions qu'il se pose construit la réponse ; soulignant

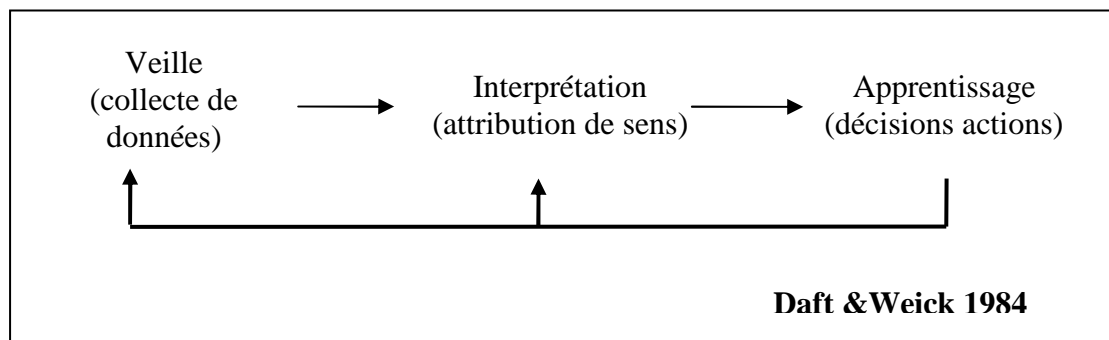
¹ Voir Daft & Weick 1984

par conséquence, que différentes questions amènent différentes réponses. Pour les auteurs, la construction de l'environnement par l'individu serait liée à un enchaînement de questions posées et de réponses trouvées. Ce mécanisme cognitif pose que c'est l'interprétation faite par l'individu de données plus ou moins objectives, qui constitue la base de raisonnement de l'individu et guide ses processus d'action.

Il en va de même pour notre problématique dans laquelle l'environnement, qui guide les décisions prises au cours du processus de construction du projet de création d'entreprise, est déterminé par l'interprétation que l'individu s'en construit.

Daft & Weick (1984) définissent l'interprétation comme « un processus de traduction des événements, de développement de modèle didactique et d'attribution de sens qui permet d'assembler les schémas conceptuels des managers. » Selon les auteurs, l'information extérieure obtenue par les membres de l'organisation est filtrée et traitée pour constituer les processus de décision des individus. En conséquence, les organisations procèdent à une prise de décision selon un modèle en trois phases. Ce modèle pose une base commune à tous les processus d'interprétation de l'environnement.

Figure 1
Modèle de la prise de décision



Le point de vue de cette contribution est que les créateurs d'entreprise interprètent leur environnement et que cette interprétation contribue à construire le projet, à lui donner sa forme finale. Ainsi, le processus de prise de décision des acteurs, conformément au modèle de Daft & Weick, opère en trois étapes, l'une consistant en un « sondage » des éléments de l'environnement répondant à la question : quels sont les éléments de son environnement que l'acteur perçoit et qui constitueront une base de données pour ses processus d'interprétation à venir. Dans un second temps l'acteur construit son interprétation, donnant un sens aux données de l'environnement préalablement collectées. Puis, les interprétations opérées par l'individu servent à la prise de décision de l'acteur ; il met en œuvre l'interprétation réalisée. Parallèlement, au cours de cette phase d'apprentissage, l'acteur enrichit la base de données constituée pour les décisions futures.

Daft & Weick recommandent une analyse des processus d'interprétation identifiés à l'aide de deux variables, la perception qu'a l'individu du caractère plus ou moins analysable de son environnement et le degré d'intrusion de l'individu dans son environnement¹.

Le croisement de ces deux variables donne lieu à une matrice à 4 cases, recensant les différents types de comportements interprétatifs.

¹ C'est-à-dire la capacité de l'individu à pénétrer son environnement pour en extraire de l'information

Figure 2 :
Les modes d'interprétation
Daft & Weick 1984

ATTITUDE FACE A L'ENVIRONNEMENT	Non analysable	<p>DECOUVERTE INDIRECTE Interprétations forcées. Absence de routines de veille, données informelles, intuition, rumeur opportunités</p>	<p>ENACTION Expérimentations, tests Environnement inventé Apprendre en faisant</p>
	Analysable	<p>OBSERVATION CONDITIONNEE Interprétation limitée Découverte passive, routine de veille, données formelles</p>	<p>DECOUVERTE recherche formelle. Découverte active, questionnements enquêtes, collecte de données</p>
		Passive	Active

Daft & Weick précisent que ce modèle peut servir de cadre général à l'étude des processus d'interprétation pour les recherches à venir. Dans notre recherche, nous préconisons l'utilisation de ce cadre, afin de déterminer les modes d'interprétation des créateurs d'entreprise.

Ainsi notre étude se propose de poser que les créateurs d'entreprise contribuent à construire le projet sur la base de leurs interprétations de l'environnement, et que ces interprétations peuvent être de 4 sortes.

2.1. Le cadre proposé par Daft & Weick appliqué a un projet de création d'entreprise :

Les conclusions posées par Bruyat sur la nécessité d'étudier les représentations des créateurs d'entreprise marque le point de départ de nos travaux. Ses travaux ayant été largement publiés (Bruyat 1994, 2001, Bruyat & Julien, 2001) ... et faisant l'objet de consensus certains dans le champ francophone de l'entrepreneuriat (Bruyat 1994, 2001, Bruyat & Julien, 2001, Verstraete 1999, 2001, Verstraete et Fayolle 2004, 2005, Fayolle 2002, 2004, 2005), il est désormais avéré le bien fondé de s'intéresser à l'étude des représentations lorsque l'on cherche à comprendre la manière dont se forment les projets de création.

Par la mobilisation du modèle de Daft & Weick, nous souhaitons nous intéresser aux processus d'interprétation des individus en situation de création d'entreprise. Ainsi, nous retenons des approches de Bruyat concernant les projets de création d'entreprise, que l'environnement joue un rôle déterminant dans les processus de création d'entreprise (1993, 1994, 2001), et du modèle de Daft & Weick que la démarche Veille → Interprétation → Apprentissage est une base commune à tous les processus d'interprétation de l'environnement.

2.1.1. Modalités d'application du modèle

Daft & Weick définissent un modèle qui a vocation à s'appliquer à tous les processus d'interprétation de l'environnement des organisations. Néanmoins, la configuration du modèle suppose des processus d'interprétation réalisés par des acteurs pluriels. Or, l'utilisation que nous souhaitons en faire concerne les projets de création d'entreprise, et qui plus est, de création d'entreprise conduits par un acteur unique. Le modèle est basé sur 4 postulats, dont nous proposons d'étudier la compatibilité avec le cas particulier de la création d'entreprise :

- Les organisations sont des systèmes sociaux ouverts qui traitent l'information issue de l'environnement

Quoique nous ayons déjà abordé ce point précédemment, nous souhaitons insister sur le fait que le projet de création d'entreprise, comme les organisations, est encastré dans son environnement et qu'il se construit par l'interaction entre le projet lui-même et son environnement, justifiant de prendre en compte le contexte dans lequel il s'inscrit.

- Les individus envoient et reçoivent des informations et en quelque sorte, accomplissent le processus d'interprétation:

Ce postulat suppose une analogie entre les processus d'interprétation organisationnels et individuels, soulevant que la différence réside dans l'aptitude des organisations à conserver les savoirs notamment. Comme conséquence, les auteurs, citant Weick (1979), précisent que c'est l'atteinte d'un consensus, entre les membres, qui caractérise l'acte d'organiser. Nous concédons que la création d'entreprise en soi ne fait pas nécessairement l'objet d'un consensus entre individus. Néanmoins, le projet, dont l'incertitude est générée par la multitude de variables qu'il met en relation, résulte d'une nécessaire convergence, du moins dans la démarche cognitive d'assemblage par l'individu de ces différents éléments, assurant ainsi à sa construction la dimension systémique de l'interprétation accordée par les auteurs à l'organisation.

- Les managers de niveau stratégique formulent l'interprétation des organisations :

Ce postulat précise que si l'ensemble des membres de l'organisation participe à la veille, à la collecte d'informations issues de l'environnement, il revient aux « cadres supérieurs » de les regrouper et de procéder à leur interprétation. Cette vision de l'organisation est pleinement compatible avec la création d'entreprise telle que nous la percevons car si en l'occurrence les cycles d'interprétation sont réduits, il n'en demeure pas moins que le créateur d'entreprise, en tant que décideur privilégié de l'organisation formule l'interprétation.

- Chaque organisation est différente dans son processus d'interprétation de l'environnement

Sur la base de contributions antérieures, les auteurs posent alors que les processus d'interprétation diffèrent d'une organisation à une autre, du fait de variations tant de l'environnement des organisations que de leurs caractéristiques spécifiques. Le cadre de cette communication ne nous permettra pas d'approfondir ce point, puisqu'elle consistera en la présentation d'un cas unique. Néanmoins, ce postulat n'apparaît pas incompatible avec notre démarche.

Les postulats que retiennent les auteurs sont avancés comme les bases logiques et de réflexion du modèle. Ainsi, au premier abord et d'un point de vue théorique, le parallèle que nous souhaitons effectuer entre les modes d'interprétation dans les organisations et dans les cas de création d'entreprise apparaît tout à fait plausible.

2.1.2. Le processus d'interprétation

Nous considérons donc que :

- La première étape, dite de « Veille », consiste en l'interception, par l'individu créateur d'entreprise, de l'environnement, et le recensement de données (data collection). A ce niveau, par la perception que l'individu a de son environnement, il mobilise une partie de l'information et aménage une base de données pour les actions à venir.
- La seconde étape, « Interprétation » est l'étape où les informations préalablement collectées sont cognitivement traitées et arrangées pour se voir attribuer un sens.

- La troisième étape « Apprentissage » a la double vocation, à la fois de constituer la mise en œuvre de l'interprétation précédemment réalisée, mais également d'édifier de nouveaux éléments pour les interprétations à venir. Constituant ainsi une boucle reliant veille, interprétation, action et apprentissage.

3. Présentation de l'étude

1. Présentation du cas étudié

Thomas a 33 ans. Il est banquier depuis 8 ans. Il n'en est pas à sa première tentative de création d'entreprise. Il a en effet, déjà créé une entreprise il y a une dizaine d'années, qui s'est soldée rapidement par un dépôt de bilan. Le cas appartient au réseau personnel du chercheur, ce qui a permis un véritable suivi longitudinal, de 2006 à 2008, et des interactions fréquentes et riches entre l'individu et l'équipe de recherche. Il vit en couple et n'a pas d'enfant.

2. Présentation du concept

Passionné de littérature et du livre ancien, le concept est né d'un constat de l'individu quant au nombre d'ouvrages anciens jamais édités ou réédités, et qui par conséquent ne sont pas présents sur le marché. Lassé d'un travail qu'il considère mécaniste et peu épanouissant, Thomas décide petit à petit de créer sa propre structure d'éditions. Echaudé par ses expériences passées, le processus est long, et réalisé en parallèle d'une activité salariée qu'il a abandonnée depuis peu.

3. Le choix de l'étude de cas comme stratégie d'accès au cas

Notre démarche est inscrite dans une démarche exploratoire. Relevant globalement de l'abduction (au sens donné par Koenig 1993), le processus d'exploration de connaissance oscille entre démarche empirique et éléments théoriques. L'étude de cas semble appropriée à cette démarche plus adaptée à l'expérimentation qu'au test (Baumard et Ibert 1999) De même, notre volonté d'étudier un processus en temps réel justifie le recours à l'étude de cas en ce qu'elle est « une recherche empirique qui porte sur un phénomène contemporain dans son contexte réel » (Yin 1988)

4. Démarche de recherche

Le cas a été étudié en temps réel, de manière à rendre compte de la temporalité du processus et à travailler dans différents contextes du créateur d'entreprise. Malgré l'intérêt personnel que nous portons au cas, la démarche s'est réellement initiée lorsque l'individu nous a fait part de ses premières interrogations quant à un éventuel changement professionnel. Le premier entretien formel a eu lieu en mars 2006 et a donné lieu à 3 autres, enrichis de rencontres ponctuelles tout au long du processus. La démarche a été l'observation selon une démarche de type compréhensive, dans laquelle les interventions du chercheur ont été au minimum afin de laisser une large place au récit du créateur. Les seules interventions du chercheur ayant pour rôle de recadrer éventuellement les discours vers les thèmes définis.

5. Quels sont les éléments que l'individu mobilise pour construire sa représentation de son environnement

La phase de veille pose une question principale qui consiste à identifier les éléments de son environnement que l'individu mobilise pour construire sa représentation de son environnement, qu'il interprètera dans un deuxième temps.

Une première étude a été réalisée à ce sujet et a permis d'identifier une liste de catégories d'éléments que l'individu en situation de création d'entreprise perçoit¹. Les résultats de cette

¹ A ce sujet voir Hélène 2007.

première étude ayant souligné une redondance dans les catégories identifiées par les créateurs d'entreprise, cette « liste » a été utilisée comme un guide d'entretien pour accéder aux éléments particuliers identifiés par le créateur d'entreprise. Ainsi les éléments issus de la première étude sont considérées comme étant des catégories d'éléments, redondantes pour tous les cas de création d'entreprise. La spécificité de chaque cas de création d'entreprise, due au couple acteur/ projet suscite une étude approfondie des éléments présents au sein de ces catégories.

Lors de l'entretien réalisé avec Thomas, nous avons tenu à intervenir un minimum. Néanmoins, l'interrogé étant peu bavard, il nous a fallu relancer les questions à plusieurs reprises. De ce fait, et pour limiter le risque d'introduire des biais dans les réponses, nous avons opté pour une stratégie visant à relancer les questions en répétant les derniers mots prononcés par l'interrogé. Le créateur a identifié un certain nombre d'éléments de son environnement cohérents avec notre grille d'entretien (Annexe 1) ; même si certaines catégories n'ont pas été identifiées¹.

6. Quelle représentation l'acteur se construit-il de son environnement

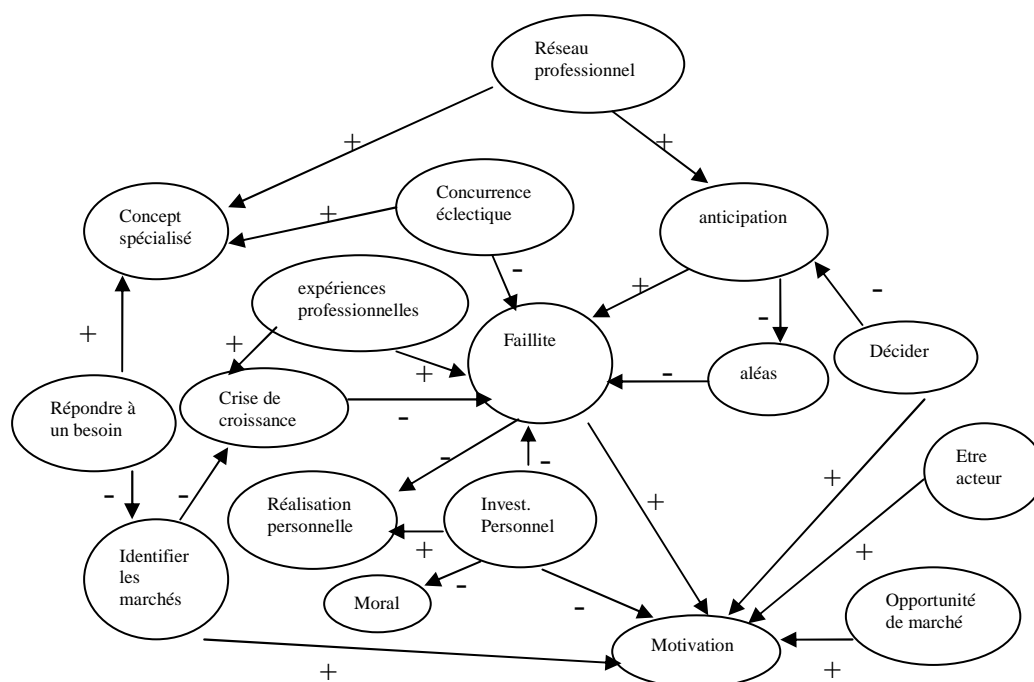
L'analyse des discours de l'acteur a également permis d'identifier la manière dont le créateur se représentait les éléments identifiés. Nous avons fait le choix de restituer cette représentation que le sujet se faisait de son environnement sous la forme d'une carte cognitive. Nous retenons la définition d'une carte cognitive comme étant : « la représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier » (Cossette 1993). A ce titre, nous rappelons que la modélisation présentée est issue d'entretiens avec le sujet, au cours desquels notre intervention s'est voulue minimum. Ce point permettant d'avancer que la grande majorité des éléments représentés sont exclusivement issus du discours de l'acteur et n'ont pas été influencé par notre intervention. Le thème de l'entretien (le projet de création d'entreprise) a néanmoins été défini, consistant en l'objet particulier avancé par la définition sus citée. Les discours de l'acteur La représentation graphique de la représentation mentale de l'interrogé est présentée sous la forme d'une carte d'influence (Figure 1). A l'instar d'auteurs tels Cossette (1993) ou Allard Poesi (1996) nous préférons le terme de carte d'influence à celui de carte causale, car comme le souligne Cossette, la causalité entre les liens définis évoque plus simplement l'influence (positive ou négative) d'un lien sur un autre, influence qui ne prend que parfois la forme d'un lien de causalité.

Du point de vue méthodologique, en précisant qu'une étude préliminaire a été réalisée pour « cerner » les concepts unanimement admis par les créateurs d'entreprise, nous inscrivons notre travail dans une méthode structurée², fondée sur la collecte des représentations du sujet à partir d'un cadre défini. Ce choix se justifie dans notre démarche, du fait que ce qui nous intéresse, plus que les thèmes présents dans les créations d'entreprise, réside dans la structure de représentations. C'est-à-dire que nous cherchons à savoir comment l'individu a mobilisé son environnement et comment cet environnement et la mobilisation qui en a été faite ont généré une interprétation, puis un ensemble de décisions. En ce sens, nous retenons également que la représentation graphique présentée est une image de la représentation mentale du sujet et ne prétend pas à l'exhaustivité de la représentation mentale du sujet. De fait, il nous faut retenir cette dernière comme inscrite dans un contexte déterminé par le moment de l'entretien, et uniquement comme un des moyens donnant accès aux prises de décision des individus. En ce sens, elle représente pour nous une représentation visuelle de la structure des représentations de l'individu, et une base pour les investigations quant aux démarches d'interprétation du sujet de ces représentations, pour organiser ses prises de décision et ses actions.

¹ Notamment le créateur n'a pas identifié d'acteurs institutionnels dans son environnement

² Pour une lecture approfondie des différentes méthodes, voir Allard-Poesi (1996 ?)

Figure 3 :
Représentation graphique de la représentation de son environnement
Dans le cas Thomas



La représentation graphique présentée dans la figure 3 est nécessairement réduite puisqu'elle est organisée autour de concepts prédéfinis. D'autre part, la représentation a été construite de manière à limiter (en l'occurrence à éviter) le croisement entre les différents liens, de manière à rendre la carte lisible (Cossette 1993). La position des concepts ne présente pas d'information en soi. Un certain nombre de remarques peuvent être faites sur la structure des représentations de Thomas. Tout d'abord, le concept lié au risque de faillite est central dans la représentation de l'individu. Fortement influencé, ce concept traduit la perception que l'individu a du risque de faillite comme majeur dans la création d'entreprise. De la même manière, la motivation est fortement influencée par d'autres concepts. De plus, la motivation est un facteur exclusivement influencé, ce qui en fait une tête (Verstraete 1998). La signification d'une tête est que la motivation apparaît comme un but dans la création d'entreprise pour l'individu, analyse qui se réitère pour la réalisation personnelle. Le risque de faillite peut être envisagé de la même manière car cet élément constitue pour l'individu l'objectif essentiel à éviter¹. A l'inverse, certains éléments prennent la forme de « queues ». C'est-à-dire que ces éléments ne sont influencés par aucun autre, mais influencent d'autres éléments. L'expérience professionnelle influence positivement le risque de faillite et le risque d'une crise de croissance. Pratiquement, comme le souligne Verstraete (1998), l'expérience professionnelle constitue un levier d'action. Il en va de même pour l'investissement personnel, le statut de décideur offert par la création d'entreprise, ou encore la présence d'une concurrence éclectique. D'autre part, les représentations de Thomas ne présentent pas de « boucle », et malgré toutes les précautions qu'une affirmation en ce sens suscite, cela nous invite à nous interroger sur la complexité de la structure cognitive de l'individu.

D'autres éléments d'analyse sont émergents au regard de cette carte, mais de manière synthétique nous souhaitons avant tout poser que cette représentation a constitué un outil pour les investigations qui ont suivies visant à approcher les décisions qui ont été prises et les actions qui ont été menées.

¹ Cette analyse est d'ailleurs cohérente avec le discours du créateur qui précise que cette création d'entreprise est la seconde dans sa vie, la première s'étant soldée par un dépôt de bilan après 3 mois d'activité.

7. Comment l'individu interprète-t-il son environnement : quel est le mode d'interprétation caractérisant le comportement interprétatif du cas étudié

Les éléments identifiés lors de la phase de veille ainsi que la représentation de l'acteur, de son environnement ont donné lieu à une interprétation. Comme le posent Daft & Weick, à ce niveau l'acteur s'est interrogé sur les éléments de son environnement, et sur les liens que ces éléments entretenaient entre eux. Il a construit des réponses qui ont guidé ses prises de décisions, ses actions futures. Notre démarche a été d'analyser la manière dont l'individu a interprété ces éléments selon les deux variables proposées par Daft & Weick : le degré d'intrusion du créateur d'entreprise dans son environnement ainsi que la croyance accordée au caractère plus ou moins analysable de son environnement.

- Concrètement, notre démarche a été d'analyser les discours du créateur d'entreprise de la manière suivante :

Concernant le degré d'intrusion de l'individu dans son environnement :

L'individu interroge-t-il son environnement pour trouver les réponses aux questions qu'il se pose, cherche-t-il à trouver les informations présentes dans l'environnement ou au contraire interprète-t-il uniquement les informations que son environnement lui fournit.

Degré d'intrusion de Thomas dans son environnement

Face aux questions que pose l'environnement, l'individu a un comportement plutôt passif. La menace de risques est appréhendée à travers une démarche attentiste. Certes, l'acteur a anticipé certains risques, qu'il ne prévoit pas contrairement à proprement parlé. Le créateur envisage la matérialisation des risques comme des aléas, des événements imprévisibles. Le succès dépend pour lui de la rigueur dans les prévisions, et la majorité des démarches qui nécessitent une intrusion dans l'environnement (telles que l'identification des marchés liés à son activité) sont appréhendées par le biais de données formelles.

D'une manière générale, le degré d'intrusion de Thomas dans son environnement est faible et peut être qualifié de passif

- Concernant la croyance de l'individu au caractère plus ou moins analysable de son environnement :

L'individu cherche-t-il LA bonne réponse aux questions qu'il se pose car il pense que son environnement est analysable, que les processus et les événements sont perçus comme tangibles ou mesurables. Au contraire, l'individu considère-t-il son environnement comme difficilement analysable, et dans ce cas il procède à une interprétation qui tend à légitimer l'action prévue. Dans ce cas, comme le souligne Daft & Weick, l'interprétation construit l'environnement plus que l'environnement ne la construit.

Degré d'analysabilité accordé par Thomas à son environnement

C'est par l'intermédiaire d'études formelles, de prévisions financières, et d'anticipation, le créateur pense pouvoir analyser son environnement. Faiblement intuitif, le créateur interprète son environnement dans l'optique de trouver des réponses à ses questions. Les démarches d'interprétation et d'analyse sont longues avant de donner lieu à une prise de décision et d'action. Peu aventurier, le créateur est également très sensible aux conseils que peut lui donner son entourage, à condition que celui-ci soit considéré comme compétent en la matière. Thomas considère son environnement comme étant concret, et analyse les éléments dans une démarche visant à trouver LA réponse aux questions que ce dernier soulève.

Compte tenu des informations présentes : on peut poser que le cas considère son environnement comme étant plutôt analysable, et a un comportement que l'on peut qualifier de passif face à son environnement.

Le croisement des variables proposées par Daft & Weick permet d'avancer un comportement interprétatif du cas étudié. Le créateur d'entreprise a un comportement organisationnel d'observateur conditionné. L'observateur conditionné a une démarche d'interprétation marquée par des règles nombreuses. Dans le cas étudié, ce point est illustré par l'importance accordée aux prévisions, financières et de marché et une confiance accordée aux seuls avis considérés comme légitimes par le créateur. L'observateur conditionné est également identifié comme ayant des cycles d'interprétation peu nombreux. Le cas présenté montre en effet peu de cycles d'interprétation, lesquels sont le plus souvent issus d'informations concrètes, mesurables et tangibles.

Le comportement interprétatif proposé par le modèle de Daft & Weick apparaît tout à fait pertinent pour retranscrire l'interprétation observée dans l'étude du cas Thomas.

8. Quelles sont les décisions prises par le créateur d'entreprise, les actions menées

Le modèle de Daft & Weick fournit un certain nombre d'informations issues du mode d'interprétation défini. Dans le cas que nous avons étudié, le créateur se positionne dans le mode de l'observation conditionnée. En somme, le modèle pose que l'individu qui interprète selon le mode de l'observation conditionnée prend des décisions de manière programmée, et que les décisions sont prises pour trouver des solutions (à l'inverse d'un comportement d'énaction par exemple, où les décisions peuvent être prises dans l'intention de conduire des tests, de faire des expérimentations).

Le cadre de cette contribution est la volonté de fournir des éléments permettant de comprendre la manière dont se prennent les décisions dans les projets de création d'entreprise. Ainsi, après avoir posé notre volonté d'étudier l'interprétation des représentations, du créateur d'entreprise, nous avons étudié, à titre d'illustration, un cas unique. L'étude de ce cas nous a permis de « tester » la possibilité d'appliquer le modèle proposé par Daft & Weick dans le cas de la création d'entreprise (notamment du fait d'un acteur / décisionnaire unique) et de confirmer la pertinence du mode d'interprétation identifié pour le cas étudié.

Néanmoins, l'objectif de cette contribution concerne la manière dont se prennent les décisions. Ainsi, nous souhaitons poursuivre l'illustration entamée en posant la question suivante :

Dans le cas étudié, les prises de décision au cours du processus de création sont-elles prises par l'interprétation des représentations du créateur, et sont-elles cohérentes avec les hypothèses que pose le modèle, liées au mode d'interprétation ?

Cette question que nous posons est relative à l'étape que Daft & Weick nomme l'étape d'apprentissage, durant laquelle l'individu met en œuvre l'interprétation réalisée et enrichit sa

« base de données » pour les actions à venir. Lors de ces étapes, notre objectif est alors d'observer quelles sont les décisions prises par les individus.

Ne pouvant rendre compte de l'ensemble des décisions prises au cours du processus de création étudié, nous présenterons des comportements et des décisions majeurs, significatifs du projet. La décision de lancer son activité est apparue 6 ans après que l'idée soit née dans sa tête. Convaincu de devoir disposer de bases financières solides, le créateur a attendu de disposer d'économies suffisantes pour « se lancer ». Ceci permettant de fait au créateur d'écarter le recours aux banques dans son projet. En ce sens, rappelons qu'aucun acteur institutionnel n'était présent dans les représentations des individus. Le concept à l'origine de la création d'entreprise est issu de la croyance par l'individu en une opportunité de marché, et la possibilité de développer son activité grâce à un réseau personnel. Ce qui renvoie ostensiblement aux représentations du créateur concernant son projet. A travers le concept d'édition ou de réédition de livres anciens, le créateur perçoit ce créneau comme permettant de cibler des marchés oubliés du circuit traditionnel de l'édition. En ce sens, l'étude de marché que l'acteur a réalisée est dirigée vers cette cible. Les amateurs de livres anciens.

Le créateur perçoit également une concurrence éclectique, et par conséquent sans réel danger (les éditeurs traditionnels sont identifiés comme faisant de la quantité et non de la qualité, et les éditeurs spécialisés n'éditionnent pas le même type d'ouvrages). Le créateur n'accorde que peu d'importance aux concurrents. Il identifie simplement le risque que l'un ou l'autre déplace un jour son activité vers la sienne.

Comme nous avons déjà eu l'occasion de le souligner, le risque majeur pour le créateur dans son projet est le risque de faillite. Fortement ancrée dans le passé du créateur, cette représentation a été significative dans la conduite du projet qui a pour une large part consisté en une vérification de la cohérence du développement du projet avec les prévisions établies. Une grande méfiance à l'égard des risques et des investissements financiers a également été observée en lien avec cette peur de la faillite. Ainsi, le créateur sous-traite la majeure partie des activités et favorise le principe de souscription pour ses parutions. Ce qui lui permet de limiter ses investissements personnels. L'éditeur a conservé son emploi le plus longtemps possible et travaille aujourd'hui à mi-temps afin « d'assurer ses arrières ». Les événements déstabilisants du processus ont été de fortes remises en question de l'individu lorsque quelque chose n'allait pas « comme prévu ». A l'inverse tout élément cohérent avec les prévisions établies ont été sources de motivation et ont marqué positivement l'avancement du projet.

Ces remarques concernant les prises de décision au cours du processus, loin d'être exhaustives permettent néanmoins d'illustrer la position défendue au cours de cette contribution. Les décisions dans le cas de la création d'entreprise étudiée, ont été prises sur la base de l'interprétation des représentations identifiées.

D'autre part, si l'on rapproche les décisions évoquées du modèle de Daft & Weick, le cas étudié à un comportement stratégique de défenseur. Les caractéristiques du comportement de défenseur sont marquées par la volonté de l'individu de préserver ce qu'il a et de se préoccuper davantage des processus internes que des processus externes. Le cas Thomas illustre le cas d'un créateur d'entreprise qui focalise le développement de son projet sur le principe d'une prise de risque limitée, car il préfère gagner peu que risquer de perdre.

En terme de prise de décisions, le créateur privilégie les décisions programmées, tente d'éviter les risques et à moins d'une crise majeure, l'individu se contente des documents formels et d'un système de veille réduit pour prendre ses décisions.

Et si une crise devait survenir, ce n'est qu'après avoir épuisé l'ensemble des solutions proposées par l'étude interne des processus, que l'individu se tournerait vers un autre type de réponse.

Conclusion :

Si les contributions visant à intégrer les théories de la décision pour comprendre les comportements stratégiques sont nombreux, l'apport de ces théories à l'Entrepreneuriat en revanche est à ce jour

limité. Il pourrait à la lecture de cette contribution nous être opposé qu'il existe un courant cognitif de l'Entrepreneuriat pour lequel l'objet d'étude du champ est l'individu et ses processus mentaux¹. Or, cette approche, si alléchante soit elle concernant nos objectifs de recherche s'inscrit dans un renouveau des approches visant à traiter du « Why » (Filion 1997, Fayolle 2002, 2004) de la création d'entreprise ; du pourquoi certains individus réussissent mieux que d'autres dans la création d'entreprise. Cette parenthèse nous permet de réaffirmer notre positionnement dans l'approche dialogique individu / création de valeur initiée par Bruyat, en ce que cette approche vise à étudier un couple, l'homme et son projet, plaçant alors une co-centralité de l'acteur et du processus comme objet du champ de l'Entrepreneuriat. Nous amorçons alors l'une des limites de ce travail. Dans une volonté de traduire le comportement organisationnel d'un individu en situation de création d'entreprise, cette contribution a exclu l'un des éléments essentiels liés à la dimension processuelle de la création d'entreprise : le fait que le processus n'est en aucun cas linéaire. La volonté de justifier, et notamment d'un point de vue théorique l'utilisation du modèle de Daft & Weick a guidé cette contribution, mais nous souhaitons attirer l'attention du lecteur sur le fait qu'une application efficiente du modèle présenté devrait tenir compte de la modification des éléments de l'environnement au cours du processus. Des contributions récentes (Fayolle et Lassas-Clerc 2005) ont partagé avec nous ce point de vue et nous ne saurions que trop conseiller aux contributions à venir d'intégrer les apports de ce travail et de s'intéresser au modèle de l'engagement entrepreneurial proposé par Bruyat (1993).

Nous souhaitons également souligner un second point : les résultats obtenus et présentés dans cette contribution sont à prendre avec beaucoup de précaution. En effet, si le nombre de cas nécessaires à la généralisation d'une exploration fait débat, il est néanmoins admis que l'étude d'un cas unique ne permet pas de généraliser (Eisenhardt 1989). Ce qui nous apparaît particulièrement vrai dans le cadre de l'utilisation du modèle de Daft & Weick *a fortiori* appliqué à la création d'entreprise. C'est en ce sens que ces résultats sont présentés sous la forme d'illustration ne prétendent pas à un autre statut. En effet, outre les difficultés liées à la généralisation d'un cas unique, le travail présenté soulève un certain nombre de questions telles que :

- L'adaptabilité du modèle au cas étudié est-elle le fruit du hasard ?
- La généralisation à d'autres cas permettrait-elle d'illustrer de la même manière les différents modes d'interprétation présentés ainsi que les éléments liés à la prise de décision ?
- Une étude approfondie de l'adaptabilité du modèle à d'autres cas permettrait-elle de tirer des conclusions opérationnelles aux problématiques que pose le champ de l'Entrepreneuriat ?

Ainsi, la limite principale de ce travail tient en ce que celui-ci propose une illustration d'une partie du processus et n'est exploitable que dans une démarche permettant de représenter l'ensemble du processus. De plus, pour que cette démarche contribue à fournir des éléments utiles, il conviendrait de l'appliquer à un nombre significatif de cas, et de proposer une analyse plus approfondie des résultats obtenus.

Néanmoins cette contribution basée sur le concept de CSIP relance les travaux de Bruyat, pour lequel l'interprétation de représentations dans la création d'entreprise amène le créateur à faire se diriger son projet dans la zone de cohérence de sa configuration stratégique. En ce sens, elle relance également l'hypothèse selon laquelle les décisions dans les processus de création d'entreprise sont prises par l'interprétation de représentations et offre des pistes d'étude pour comprendre la manière dont se forment les projets de création d'entreprise.

¹Baron (2004) propose un article permettant une lecture synthétique de l'approche cognitive de l'Entrepreneuriat

Références bibliographiques

- Allard-Poesi F.: “ Des schémas cognitifs individuels à un schéma collectif ” in Noël A., C. Koenig & G. Koenig (Ed.) “ *Perspectives en Management Stratégique* ”, Tome IV, coll. Gestion, Economica 1996
- Allard-Poesi. F. : Pour ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain. *Vème conférence de l'AIMS, Lille*1996
- Baron. R : The cognitive perspective : A valuable tool for answering entrepreneurship's basic « why » questions. *Journal of Business venturing*, 19(2) p.275-294. 2004
- Baumard et Ibert : « Quelles approches avec quelles données » In R.A Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod Paris 1999
- Bergadaà et Vidaillet: la décision telle que la voient les décideurs. *Revue Française de Gestion N°111* p.152-158 1996
- Bruyat: *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, thèse pour le doctorat ès sciences de gestion*, ESA Université Pierre Mendès France de Grenoble 1993
- Bruyat: « Contributions épistémologiques au domaine de l'Entrepreneuriat. *Revue Française de Gestion* n°101 1994
- Bruyat: Créer ou ne pas créer? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise. *Revue de L'Entrepreneuriat*, Vol 1 N°1 2001
- Bruyat C. & JulienP.A : « defining the field of entrepreneurship” *Journal of Business Venturing* (16)2. 2001
- Cossette: *Cartes cognitives et organisations*. Presses de l'Université Laval Ed Eska. 1993
- Crozier et Friedberg: *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, Point Politique.1977
- Daft & Weick : Toward a model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, vol 9, No 2 1984 P.284-295. 1984
- DRISSE: *Le management stratégique en représentations* ; Spécialités HEC Ellipses 2001
- Eisenhardt. K: Building theories from case study research. *Academy of Management review*, 14, 4, p.532-550 1989
- Fayolle A.: 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
- Fayolle A.: *Introduction à l'Entrepreneuriat*: DUNOD 2005

- Fayolle A. et Lassas-Clerc N: Compréhension de l'engagement d'un individu dans le processus de création d'entreprise par une étude de cas. 4^{ème} Congrès de L'Entrepreneuriat 2005
- Filion L.J: « *Le champ de l'Entrepreneuriat : historique, évolution, tendances* » Cahier de recherche n°97-01 HEC Montréal 1997
- Filion L.J: « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendances », *Revue internationale PME, vol 10, N°2. 1997*
- 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
- Hélène L.: L'étude des représentations dans une volonté de comprendre la formation des projets de création. 5^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat 2007
- Koenig G : « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles » *Revue de Gestion des Ressources Humaines, 9, Novembre 1993*
- Laroche et Nioche: " L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise ", *Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août 1994*
- Laroche et Nioche, : l'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue Française de Gestion, N° 160 2006*
- Simon H. : A behavioral model of rational choice. *The Quaterly Journal of Economics, 69, février p.99-118. 1955*
- Simon H. : *Reason in Human affairs*. Stanford University Press, Stanford, CA 1983
- Verstraete T. : Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de l'outil. *Congrès Enseignement supérieur et PME, Mars 1998*
- Verstraete T.: *Entrepreneuriat, connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Paris L'Harmattan (Economie et Innovation) 1999
- Verstraete T.: *Entrepreneuriat, Modélisation du phénomène. Revue de l'Entrepreneuriat Vol 1, N°1 2001*
- Verstraete T. : *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en Entrepreneuriat : $PhE = f [(C \times S \times P) \sqsubset (E \times O)]$* . Editions de l'ADREG 2003
- Verstraete T. Fayolle A.: « Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche En Entrepreneuriat » CIFPME 2004
- Verstraete T. et Fayolle A.: *Paradigmes et Entrepreneuriat. Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 4 N°1 2005*
- Verstraete T. et Saporta B. : *Création d'entreprise et entrepreneuriat*. Editions de l'ADREG 2006
- Weick. K: *The social psychology of organizing*, Random House 1979

Yin R: *Case Study research: design and methods*, Applied social research methods series, Sage publications, Beverly Hills, CA. 1988