

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

Par

Valérie FRANCOIS

Maître de conférences

LEM

Université des Sciences et Technologies de Lille

Cité scientifique

59653 VILLENEUVE D'ASCQ

valerie.francois@univ-lille1.fr

Résumé

L'article vise à expliquer pourquoi et comment un projet de création d'entreprise se transforme avant de devenir une entreprise. A partir d'une étude de cas longitudinale, l'article présente les variables qui modifient la vision de l'entrepreneur et les moteurs à l'origine de cette dynamique. Le passage du projet fictif à la réalité suit une trajectoire dont la dynamique relève d'un processus dialectique entre, d'une part, les contraintes qui pèsent sur le projet et, d'autre part, les actions que l'entrepreneur met en œuvre pour y répondre.

Introduction

Lorsqu'il souhaite créer une entreprise, l'entrepreneur en a d'abord une vision qui prend la forme d'un projet. Il projette ce que sera son entreprise lorsque son projet aura abouti (Gartner et al. 1992). Pourtant, l'idée initiale de l'entrepreneur subit au cours du temps des transformations substantielles, de sorte que quelques mois après, la forme définitive du projet effectivement lancé ne ressemble plus exactement à ce qu'il avait en tête au départ.

Inscrit dans le paradigme de la création d'une organisation (Verstraete et Fayolle, 2005) et dans le cadre de l'émergence organisationnelle (Gartner 1985, Gartner et al. 1992), l'objet de cet article porte sur la transformation du projet de création d'entreprise. Il tente de comprendre pourquoi et comment le projet se transforme, selon quelle trajectoire et quelle dynamique.

La première partie construit un cadre théorique avec ce qui a été identifié dans la littérature autour de la transformation de l'idée initiale et de ce qui est nécessaire pour que le projet se transforme en entreprise. Après avoir déterminé les variables du cadre théorique, nous présenterons la manière dont elles peuvent agir les unes par rapport aux autres en mobilisant la notion de processus, puis nous présenterons les moteurs de cette transformation notamment au travers des écrits de Lichenstein et al. (2006).

La deuxième partie présente la méthodologie. Basée sur l'étude d'un cas de création d'entreprise, elle s'appuie sur une démarche qualitative qui confronte les données de terrain au cadre théorique esquissé en première partie. La recherche ayant comme pivot la notion de processus, nous verrons que l'utilisation d'une méthode qualitative longitudinale s'est imposée, permettant ainsi une approche fine du phénomène et de son évolution dans le temps.

Enfin, le traitement puis l'analyse des résultats fournissent des matériaux utiles pour schématiser la trajectoire du projet et mieux comprendre sa transformation. Ainsi, nous contribuons à enrichir la littérature sur la dynamique du processus de transformation du projet de création d'entreprise en montrant qu'elle relève d'une dialectique dans laquelle les contraintes de l'environnement induisent des actions de l'entrepreneur, contribuant au passage de la fiction à la réalité.

1. La contribution de la littérature à la problématique

Prenant appui sur la définition de l'émergence organisationnelle et la notion de vision proposé par Gartner et al. (1992) (2.1.), le cadre théorique identifiera des variables pour ensuite les articuler autour de la notion de processus (2.2.), et dégager les éléments propres à sa dynamique (2.3.).

1.1. L'utilisation de la notion d'émergence organisationnelle

En posant la question du « comment » se crée une entreprise, Gartner (1985) développe une vision processuelle de l'entrepreneuriat et en donne une définition qui rend centrale la notion d'émergence. Le terme d'émergence est judicieux car il exprime l'idée que l'organisation est sur le point d'exister et que cela relève d'un processus. Revenons sur la définition qu'ils donnent de l'émergence organisationnelle : « *Emerging organizations are thoroughly equivocal realities (Weick, 1979) that tend toward non-equivocality through entrepreneurial action. In emerging organizations, entrepreneurs offer plausible explanations of current and future equivocal events as non-equivocal interpretation. Entrepreneurs talk and act "as if" equivocal events are non-equivocal. Emerging organizations are elaborate fictions of proposed possible future states of existence* ».

Les organisations émergentes sont dans un premier temps des réalités équivoques, ambiguës, qui avec le temps deviennent non-équivoques. Le passage de l'une à l'autre se fait sous l'impulsion de l'action de l'entrepreneur. Celui-ci propose une explication de ce que sont et seront les événements dans le futur. Il interprète le futur et agit comme si les événements n'étaient pas équivoques. Les organisations émergentes sont des fictions élaborées par l'entrepreneur et qui reposent sur une proposition d'une « possible situation future ». L'entrepreneur est, dans cette conception, celui qui agit, qui propose, par le biais d'une organisation, une interprétation de l'avenir. L'organisation est donc vue comme une fiction, un schéma d'interprétation de l'avenir.

Prendre cette définition comme base de travail suppose que l'on prenne en considération un certain nombre de variables. Ainsi, Gartner (1985, 1992, 1993) complète la définition et l'opérationnalise en montrant que l'émergence renvoie à un processus dans lequel le fondateur joue un rôle important mais qu'il ne faut pas réduire à ce seul rôle. L'émergence d'une organisation s'inscrit dans un contexte dans lequel l'histoire est essentielle, mais également dans un espace-temps dans lequel les circonstances et l'action jouent un rôle fondamental.

Utiliser les travaux de Gartner suppose donc de prendre en considération l'ensemble de ces variables - entrepreneur, histoire, espace/temps, circonstances, action- et de les relier dans l'esprit de la définition, c'est-à-dire en suivant un processus qui permet le passage de l'équivocité à la non-équivocité des événements.

Pour opérationnaliser cette définition et définir des variables, nous nous appuyerons sur certains éléments du modèle de Verstraete (2003). Nous souhaitons comprendre comment la vision de l'entrepreneur, son projet initial (aspect cognitif) est influencé à la fois par son environnement immédiat (aspect structural) et par les actions qu'il mène (aspect praxéologique), et cela tout au long du processus d'émergence. Hmieleski et Ensley (2004) ont déjà mis en évidence le lien entre idée et environnement en montrant que l'idée change et doit changer, notamment lorsque l'environnement est dynamique et inconnu. Mais avant d'approfondir cette question, il convient de préciser à quelle définition du processus notre recherche se rattache.

1.2. Positionnement de la recherche par rapport à la notion de processus

Fayolle (2004) explique comment faire du processus un objet de recherche en entrepreneuriat. Il précise notamment qu'il existe une diversité de modèles théoriques sur cette question, certains se concentrant sur l'ensemble du processus, d'autres sur une partie du processus, et d'autres encore sur certains éléments jugés essentiels (l'intention, l'apprentissage...). Il souligne également les nombreuses insuffisances des recherches sur les processus notamment la faiblesse des définitions, ainsi que les manques sur les questions de la temporalité et de la dynamique entrepreneuriale. A cet égard, il rappelle les caractéristiques des principaux travaux sur la dynamique du processus. Une série de travaux utilisent la voie métaphorique (Hernandez, 2001, 2008) et une autre s'appuie sur les théories existantes. Sur la base de la typologie de Van de Ven et Poole (1995), Fayolle (2004) reprend quatre théories pour classer les recherches sur la dynamique entrepreneuriale. Première théorie, celle du cycle de vie. Dans cette théorie, le développement suit une logique interne, préprogrammée, qui va conduire à travers des étapes bien définies d'un point de départ donné à un point final connu. Une deuxième théorie est la dialectique dans laquelle le changement naît de la confrontation des points de vue et du conflit entre les personnes

influentes et/ou les entités organisationnelles. Vient ensuite la théorie évolutionniste dans laquelle le processus correspond à un déroulement de phases par lesquelles passe un être vivant avant d'atteindre sa forme définitive. Fayolle (2004) la présente comme la théorie d'avenir de l'entrepreneuriat (Aldrich et Martinez, 2001). Enfin, les travaux de Van de Ven et al. (2000) et ceux de Bruyat (1993, 1994) offrent aussi un cadre de réflexion intéressant. Ainsi, le développement d'un processus suit une succession de séquences, de formulation de buts, d'implémentation, d'évaluation et de modification des objectifs en fonction des apprentissages effectués ou de ce qui est souhaité.

En prenant comme définition et conception de l'émergence celle de Gartner et al. (1992), on écarte la théorie du cycle de vie puisque cette définition rejette l'idée d'un point final connu. La dynamique observée ne rentre pas non plus dans le cadre des travaux de Bruyat (1993, 1994) puisque l'on n'observe pas la dialogique entre le porteur et son projet. Reste la théorie de la dialectique et la théorie évolutionniste. Ces approches sont particulièrement utiles pour analyser la trajectoire de l'individu et celle de son projet, la modification de la vision et des objectifs du projet. Nous allons pour cela nous appuyer sur le travail de Lichenstein et al. (2006) qui mobilise à la fois le moteur dialectique et téléologique, et enrichir ainsi notre compréhension de la trajectoire et de la dynamique suivies par un projet de création d'entreprise.

1.3. La dynamique du projet de création d'entreprise

Le travail de Lichenstein et al. (2006) porte sur la dynamique de l'émergence organisationnelle. Il consiste à se demander comment la vision de la future entreprise, la stratégie, et la tactique suivie par l'entrepreneur changent au cours du processus d'émergence organisationnelle. La vision correspond à l'opportunité, l'idée qu'a l'entrepreneur de sa future entreprise. La stratégie correspond à la série de décision, d'actions, d'intervention mises en œuvre par l'entrepreneur. La tactique correspond au moment à partir duquel interviennent des événements propres au démarrage de l'activité comme par exemple l'écriture du business plan, le recrutement, le développement d'un prototype.

En combinant les changements qui affectent ces trois éléments, les auteurs définissent ce qu'ils appellent un « événement d'émergence » (emergence event), c'est-à-dire un changement ponctué et coordonné dans ce qui constitue les multiples modes d'organisation d'une entreprise naissante. Ils apparaissent en même temps et engendrent un état, une nouvelle identité au sein de celle-ci.

Ainsi, l'événement d'émergence combine les trois modes (vision, stratégie, tactique) selon une dynamique propre dans laquelle les changements tactiques entraînent des changements stratégiques qui eux même ont un impact sur la façon dont la vision de l'entreprise s'organise dans la tête de l'entrepreneur. La dynamique de l'émergence part du comportement de l'entrepreneur (tactique) qui précède la prise de décision (stratégique) et la construction du cadre de travail (vision)

Considérant l'absence de théorie établie en matière d'émergence organisationnelle, notamment en raison du manque d'outils à disposition pour traiter cette question, les auteurs ont emprunté la voie inductive en s'appuyant sur une étude de cas longitudinale en profondeur d'une entreprise naissante. Initialement, le projet d'entreprise qu'ils ont étudié portait sur la création d'un répertoire de conseils sur la santé destiné aux personnes qui voyagent. Puis, le projet d'ouvrage s'est transformé en création d'un site internet sur le thème plus général de la santé et du bien-être. Cette transformation du projet initial représente le cœur de la recherche. Le projet est porté par une seule personne qui sera d'ailleurs l'unique interlocuteur des chercheurs. L'information a été collectée sous forme d'interviews toutes les deux semaines déterminant ainsi 32 périodes de collecte de données (correspondant à leur unité d'analyse). Leur niveau d'analyse est celui de la firme et des activités dans lesquelles s'engage l'entrepreneur pour créer son entreprise ainsi que son attitude vis-à-vis de la création.

Puis, les entretiens retranscrits ont fait l'objet d'une analyse de contenu à l'aide d'un logiciel (Centering Resonance Analysis) qui représente le texte comme un réseau de nœud et de connections entre les nœuds ce qui permet d'indiquer les occurrences liés aux mots. Ce logiciel mesure entre autre l'importance des mots et leur influence dans le fait de générer de la cohérence dans le discours. Il permet de voir également dans quelle mesure deux textes sont similaires.

Lichenstein et al. (2006) montrent 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. Les changements de vision stratégique

et la notion d'évènement d'émergence mettent en avant le rôle de l'action dans l'évolution du projet d'organisation et relatent le passage du projet d'entreprise à celui de sa création. Ils analysent non pas les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur mais les activités dans lesquelles celui-ci s'engage et qui mènent à la création d'une entreprise, ce qu'il apprend et son attitude face à cette création.

La première conclusion de leur travail porte sur l'identification de la séquence Tactique-Stratégie-Vision suivie par l'entrepreneur et qui correspond à une vision behavioriste de la création d'entreprise, les auteurs assumant leur proximité avec Weick (1995). Cela signifie que les ressources à disposition de l'entrepreneur et leur utilisation précèdent les objectifs qu'il peut se donner. On retrouve ici une position mise en avant par Sarasvathy en 2001 dans sa théorie de l'effectuation.

La deuxième conclusion concerne les mécanismes qui sont à l'origine de l'évènement d'émergence. Lorsque l'entrepreneur vit une période de doute voire d'angoisse quant à la réussite de son entreprise, il exprimerait la difficulté de la tâche, une sorte de lutte, de conflit interne, qui se résoudrait au prix d'une transformation du projet qui changerait la donne, et donc le contexte dans lequel les difficultés sont apparues. 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. Lichenstein et al. (2006) y ajoute également le processus « téléologique » de changement lorsque l'entrepreneur est lui-même l'agent du changement, et en raison des décisions et les actions qu'il prend pour poursuivre ce changement. Ils en concluent que leur apport majeur concerne la notion d'émergence organisationnelle, et que l'évènement d'émergence, nécessaire à la création d'une entreprise, est initié par un moteur dialectique, et progresse quand le moteur dialectique commence à interagir avec le moteur téléologique.

La position de Lichenstein et al. (2006) est centrée sur l'entrepreneur, la vision de sa future entreprise et les démarches qu'il met en place pour la faire exister. Elle est en cela complémentaire de la définition que donne Gartner et al. (1992) de l'émergence organisationnelle. De plus, elle permet de progresser dans la compréhension de la dynamique de ce processus marqué par un « évènement d'émergence » issu d'une dynamique dialectique et téléologique. Cependant l'environnement, ou l'aspect structural défini plus haut, n'entre pas dans leur analyse, or nous pensons que réintégrer cette variable est souhaitable, notamment dans l'utilisation du moteur dialectique. Nous proposons donc de reproduire en partie l'étude de Lichenstein et al. (2006) en observant dans quelle mesure on retrouve les éléments théoriques suivants :

Le projet de création d'entreprise relève d'une vision de l'entrepreneur influencée au cours du temps par les actions qu'il mène et l'environnement qui l'entoure. La transformation du projet suit un processus dont la dynamique est à la fois dialectique et téléologique, créant ainsi un évènement d'émergence.

2. L'étude de cas et ses positionnements méthodologiques

L'étude de cas a été utilisée comme méthode de recherche. Après avoir justifié l'intérêt d'utiliser cette source d'information et une méthode d'analyse longitudinale, nous précisons les écueils possibles mais aussi l'intérêt d'une telle méthode (2.1). Nous présenterons ensuite le cas et le processus de collecte des données (2.2).

2.1. L'étude d'un cas : utilisation d'une méthode longitudinale qualitative

L'utilisation d'un seul cas se fait le plus souvent dans le cadre de recherches exploratoires de type qualitative inductive permettant de mettre en évidence la compréhension de situation de gestion peu connues (Evrard et al. 1997). Cependant l'étude de cas ne se restreint pas à l'exploration d'un phénomène peu connu. Elle peut aussi avoir pour objet de tester, de réfuter ou de compléter la théorie (Yin, 2003). C'est d'ailleurs en ce sens que nous l'utiliserons pour notre travail. Notre démarche n'est ni totalement déductive (ce n'est pas seulement un test), ni totalement inductive (la construction d'un cadre théorique). Elle correspond plutôt au fait de tester un cadre théorique existant (l'évènement d'émergence) et de le compléter par l'observation de terrain. Dans les recherches appliquées, les distinctions « traditionnelles » inductif/déductif ne sont pas toujours aussi simples ni tranchées que ne le

laisse souvent entendre les manuels de méthodologies de recherche.

De plus, n'avoir qu'un seul cas permet de fournir des informations plus approfondies que d'autres formules de recherche (March et al. 1991). L'intérêt porte dès lors sur la pertinence et la validité des données plutôt que sur leur généralisation possible (Yin, 1984). 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 (Hady-Rispal, 2002). La recherche sur les processus décrit et analyse comment un phénomène évolue dans le temps (Van de Ven, 1992). Décrire signifie ici porter une attention particulière aux éléments qui composent le processus et à leur ordre d'enchaînement dans le temps.

Dans la mesure où il s'agit d'une analyse portant sur l'évolution d'un phénomène au cours du temps et à 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 6 mois (Eisenhardt, 1989 ; Gersick, 1994) ou tous les ans (Carter et al. 1996, Reynolds, 2000). La méthode ethnographique représente une autre possibilité, mais jusqu'à présent, elle n'a porté que sur des entreprises déjà existantes (Barley, 1990). En revanche, l'étude de Lichenstein et al. (2006) a collecté sous forme d'interviews les données deux fois par mois pendant 2 ans. C'est aussi sur l'aspect méthodologique que notre recherche s'est inspirée de leur travail.

2.2. Le cas du Fût et à Mesure

En novembre 2007, nous avons eu l'opportunité de rencontrer un porteur de projet dont l'idée était d'ouvrir un bar (le Fût et à Mesure) basé sur un concept particulier de distribution de la bière puisque les pompes à bière devaient être installées sur les tables à disposition des clients. L'idée lui est venue au mois de septembre 2007 soit deux mois avant notre rencontre. Nous lui avons exposé notre objectif de travailler sur la phase d'émergence d'une organisation. Il a immédiatement accepté d'être, lui et son projet, l'objet central de notre recherche.

Le choix de ce cas s'est fait pour plusieurs raisons. Premièrement, il correspondait à l'opportunité qui était offerte de suivre un projet de création d'entreprise encore à l'état embryonnaire comme dans le cas de Lichenstein et al. (2006). Deuxièmement, ses caractéristiques étaient peu éloignées de leur cas (un projet de création d'entreprise sans innovation technologique majeure, porté essentiellement par une personne, n'ayant pas bénéficié d'un suivi par un organisme extérieur, et ne demandant pas de ressources financières ou humaines trop importantes au départ). Troisièmement, il paraissait simple dans le sens où l'accès aux données permettait une collecte relativement facile. Quatrièmement, il pouvait correspondre aux démarches de « monsieur tout le monde » et constituer ainsi un exemple pour d'autres créateurs.

La première difficulté consistait à délimiter dans le temps le processus étudié, c'est-à-dire quels en seraient le point de départ et le point « final ». Savoir à quel moment précis une personne décide de créer son entreprise est une étape délicate du protocole de recherche. L'émergence de l'idée n'étant pas le thème principal, il fallait néanmoins que le couple individu/idée soit déjà formé mais depuis très peu de temps pour pouvoir ensuite suivre l'intégralité de la phase d'émergence de l'organisation. Nous avons donc opté pour un point de départ qui correspondait à la formation du couple individu/projet. Quant au point « final », nous considérions que la collecte des données prendrait fin lorsque l'entreprise serait créée au sens économique du terme (réalisation d'une première transaction marchande). D'autres points finaux étaient possibles comme la réalisation d'un cash flow positif (Bygrave, 1989), ou le jugement de l'entrepreneur sur son propre démarrage (Lichenstein et al. 2007). Cependant, l'activité du projet étudié (un bar) et le projet de recherche (la phase préalable à l'activité du bar) justifient l'utilisation du critère de la transaction commerciale.

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, sur la base d'entretiens réguliers, et en complétant l'information orale par d'autres

sources d'information. Ces données ont été complétées par des entretiens réalisés auprès des associés du bar (trois), ainsi que par les documents comptables (compte de résultats prévisionnel, budget de trésorerie) et les dossiers présentés aux banques (deux en tout). Nous avons opté, après discussion avec l'entrepreneur et en raison de ses disponibilités, pour un entretien toutes les 4 semaines, soit 8 entretiens avant l'ouverture du bar, d'une durée comprise entre 1h30 et 2 heures. Les données ont donc été collectées à partir du mois de décembre 2007 jusqu'en juillet 2008, date de l'ouverture du bar. Cette fréquence, si elle ne lève pas complètement le biais de la reconstitution a posteriori des données, permet néanmoins d'obtenir une information relativement « fraîche ». Les entretiens ont été faits en face à face à l'aide d'une trame d'entretien identique à chaque fois, et reprenant le déroulement chronologique des activités en cours, et à mener. Par ailleurs, les questions 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. Par ailleurs, 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.

Nous demandions également à l'entrepreneur de prendre son agenda pendant l'entretien et d'y noter même succinctement ce qu'il avait fait dans le mois pour l'ouverture du bar. L'arrêt des entretiens s'est imposée à l'ouverture du bar puisque cela correspondait au « point final » que nous avions prévu initialement.

Les entretiens ont été retranscrits mot à mot puis validés par la personne interrogée qui parfois complétait les informations, ou faisait des remarques sur ce qui était écrit. Le contenu des entretiens a ensuite fait l'objet d'une analyse prenant en considération l'ordre d'arrivée des thèmes traités, les événements du mois, les réactions entreprises ou envisagées par rapport à ces événements, le nombre total d'actions entreprises dans le mois. En fonction de ce premier classement, les informations ont une nouvelle fois été classées et interprétées pour faire apparaître ce qui semblait faire avancer le projet, et ce qui l'entravait. A chaque étape, le contenu du projet de création était ainsi reconstitué. A la différence de Lichenstein et al. (2006), nous n'avons pas relevé l'enchaînement Tactiques – Stratégiques - Vision. Nous nous sommes concentrés sur les aspects tactiques mais en les mettant en relation avec le contexte de l'action (les éléments de l'environnement) et l'impact sur la vision du projet.

3. Les principaux résultats de la recherche empirique : une trajectoire marquée par la dialectique et la construction

Après avoir présenté les résultats de l'étude (3.1), nous proposerons quelques points de discussion (3.2).

3.1. Les résultats de la recherche

- **Le parcours de l'idée**

Sans s'attarder sur la question de l'opportunité qui est en soi un axe de recherche important, précisons néanmoins les conditions dans lesquelles le couple porteur de projet/ projet s'est formé, nous permettant ainsi de dater le début du processus.

Dans le cas du bar, le futur porteur de projet était dans un état que l'on peut qualifier de « latent ». Il souhaitait créer une entreprise depuis plusieurs années, ne prospectait pas vraiment pour y parvenir mais un jour une idée a fait « tilt » et a fédéré autour d'elle des moyens : ouvrir, avec des amis, un bar avec un système de pompe à bière sur les tables.

On retrouve des éléments déjà décrits par Bhave (1994) pour qui l'opportunité peut avoir deux origines différentes qui engendrent de ce fait deux processus entrepreneuriaux différents.

Le premier est ce que Bhave appelle le processus externe (externally process), c'est-à-dire qu'une personne souhaite créer une entreprise, qu'elle se trouve dans ce cas face à de multiples opportunités et que par un phénomène de filtrage, elle en choisit une qu'elle va mettre au point puis exploiter. La

deuxième forme que peut prendre le processus entrepreneurial est ce que Bhave (1994) appelle le processus interne (internally process). La personne n'a pas d'intention particulière mais par contre elle a identifié un besoin. L'idée de se lancer lui vient de la nécessité, selon elle, de combler ce besoin. Ensuite, elle met au point le produit ou le service et lance son activité.

Le cas du bar reprend des éléments propres à chacun des processus : une personne qui souhaite créer mais qui pour autant ne prospecte pas de manière rationnelle pour trouver la « bonne » idée. Celle-ci lui vient non de l'identification d'un besoin mais de l'envie de proposer quelque chose de nouveau « qui peut marcher ».

Après ce petit détour sur l'origine de l'opportunité, il convient de revenir à l'opportunité elle-même et à son évolution. Lors de l'émergence, l'idée subit deux changements majeurs liés l'un et l'autre à l'environnement du projet. Tout d'abord, l'idée d'afficher les résultats de consommation des tables sur grand écran s'est heurtée à la législation sur l'alcool et à l'interdiction d'encourager sa consommation. Autre évènement, le porteur du projet s'est aperçu qu'un des amis à l'origine du projet et partie prenante au capital était fiché à la Banque de France. L'idée s'est donc recentrée autour d'un noyau familial d'associés et non d'un bar créé « entre amis ». Finalement, le bar ouvrira avec des pompes à bière à disposition sur les tables, mais la consommation des clients ne sera plus affichée. Quant à l'équipe d'amis à l'origine du projet, elle se transforme en équipe familiale.

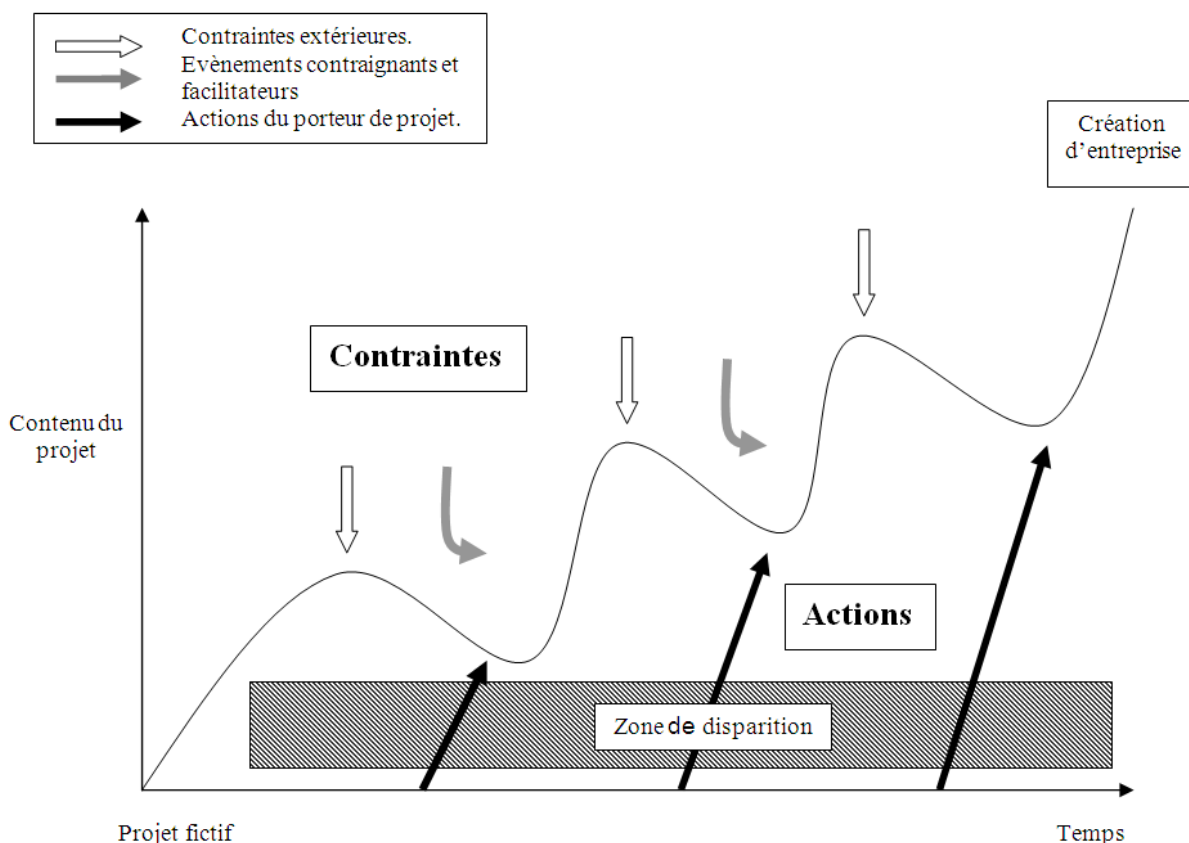
Si Bhave (1994) présente surtout les changements qui affectent le processus entrepreneurial comme la résultante de la confrontation au marché, le cas du bar montre que les changements peuvent avoir d'autres origines (législation, défaillance du réseau). Outre les raisons du changement qui peuvent être multiples et propres à chaque projet, il faut tenter d'aller au-delà d'une simple énumération et voir, comme l'indique Gartner (1992), comment s'explique le décalage entre le projet souhaité qui est une projection du porteur de projet, et le projet final qui aboutit à une réalité. L'observation de la dynamique de la trajectoire apporte des éléments de réponse.

- **La dynamique de la trajectoire**

Fayolle (2004) évoque la possibilité que la dynamique relève d'une dialectique en raison de la confrontation des points de vue entre les différentes personnes influentes. En fait, dans notre cas, la trajectoire 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 1) qui ponctue le temps de passage de la fiction à la réalité. Sinusoïdale dans la mesure où elle subit des impacts positifs (qui renforcent le projet) et négatifs (qui l'affaiblissent), et ascendante 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 Lichenstein et al. (2006) entre des contraintes issues d'un environnement qui n'est pas forcément incertain mais qui est le plus souvent insuffisamment appréhendé, et les actions menées par le porteur de projet. Quant au temps du projet, il a des caractéristiques qui lui sont propres et qui permet de mieux comprendre cette trajectoire

- **Une courbe sinusoïdale : la dialectique contraintes/actions**

Hmieleski et Ensley (2004) considèrent que l'idée change et doit changer, notamment lorsque l'environnement est dynamique et inconnu. Or on s'aperçoit que l'idée change même si l'environnement est stable. Ainsi, l'environnement du projet de bar est stable dans le sens où, dans l'environnement, rien de nouveau n'apparaît au cours de la phase d'émergence. L'emplacement trouvé est à maturité dans la mesure où il n'y a pas de nouveaux concurrents, les chiffres de fréquentation de la zone sont connus de même que le comportement et le profil des clients. La législation affectant ce type d'activité est, elle aussi, existante avant la création du bar. Si les fluctuations de l'environnement n'expliquent pas les changements de trajectoires, alors comment peut-on les expliquer ?

Figure 1. la dynamique de l'émergence : une dialectique contrainte/action¹

La législation est l'élément qui a eu le plus d'impact sur la trajectoire du projet. Outre le fait que ce thème soit présent lors de tous les entretiens, celui-ci a des répercussions conséquentes sur de nombreuses composantes du projet. Il s'agit des législations sur la licence 4 et sur la vente d'alcool en général. Elle a des incidences sur le porteur de projet (une enquête publique le concernant a été ouverte, sa responsabilité individuelle est engagée en cas d'accident d'un de ses clients), sur l'idée (abandon des panneaux d'affichage sur la consommation de bière table par table), sur la conception du bar (le comptoir face à l'entrée pour mieux contrôler les sorties), sur le démarrage de l'activité (nécessité d'être locataire ou propriétaire pour monter le dossier de demande de la licence 4), sur la clientèle cible (éviter les moins de 20 ans dont les comportements à risque sont plus fréquents), sur l'environnement institutionnel (avis négatif de la part de la CCI, des douanes, des impôts, de la mairie, nécessité de se faire connaître et de leur montrer sa probité...). Notons également, que d'autres contraintes législatives ont des incidences sur la trajectoire du projet comme la législation sur les normes sonores qui oblige à engager des travaux conséquents, plus coûteux que prévus et qui réduisent l'espace exploitable du bar.

L'autre événement majeur est la défaillance d'un des associés. Ce thème est revenu lors de chaque entretien. Il a eu des impacts importants sur la recherche de ressources (nécessité de changer d'associé), sur le porteur du projet (la nécessité de mettre à l'épreuve ses capacités de prise de décision), sur la mobilisation du réseau (entrée de la famille dans le capital), sur la mise en œuvre du projet (retard dans le dépôt du dossier à la banque pour l'obtention des prêts). Si la pérennité du projet n'a jamais été vraiment en jeu à cause de cette contrainte (d'autres sources de financement se présentaient au porteur du projet), elle a cependant bouleversé le porteur à titre personnel notamment dans la nouvelle fonction qui est la sienne (prise de décision à l'encontre d'un ami, diriger un projet puis une entreprise, stress lié au retard), et eu un impact sur le déroulement du projet (accumulation du retard pour l'obtention des financements et le démarrage des travaux).

D'autres événements sont à la fois des contraintes et des facilitateurs du projet (flèches grises du schéma). C'est le cas notamment de la relation avec les banques. L'obtention de ressources financières

nécessaires à la réalisation du projet (prêts) reste une activité qui jalonne le projet du début à la fin. Cette recherche de ressources est à la fois contraignante (nécessité de monter un plan d'affaire, d'expliquer, de vendre son projet, de mettre les institutions bancaires en concurrence, de revoir ses besoins à la baisse et de les adapter à ce qui peut être obtenu) mais aussi facilitatrice (l'obtention du prêt permet la réalisation des travaux) puisque qu'elle est la condition préalable au démarrage de l'activité.

Enfin d'autres événements sont a priori facilitateurs mais peuvent s'avérer à termes contraignants. C'est le cas de la relation avec les fournisseurs. Le brasseur en devenant un partenaire majeur du projet, par le biais notamment d'un prêt accordé à son client ou en étant caution auprès des banques, lui facilite l'accès au marché. Si son intérêt est facile à comprendre, il peut à terme devenir une contrainte pour le porteur du projet. En effet, en acceptant de se porter caution, le brasseur demande alors l'exclusivité pendant cinq ans sur la bière distribuée. Le porteur de projet, s'il n'y prête attention, devient alors totalement dépendant de son fournisseur. L'un des moteurs essentiels du porteur de projet étant d'être indépendant, celui-ci a veillé à maintenir son indépendance alors que le partenariat avec le brasseur était une des issues possibles pour pallier la défaillance de l'associé mais aussi l'offre bancaire insuffisante.

La combinaison des contraintes et des actions qu'elles engendrent nous permet de faire un rapprochement avec le concept de dialectique. Le mot dialectique a reçu des acceptions si diverses qu'il est utile de préciser en quel sens il est pris ici. Des philosophes illustres tels que Platon, Aristote et Kant en donnent chacun leur conception. Nous retiendrons celle de Hegel qui est, nous semble-t-il, la plus appropriée à notre cas : « La dialectique est un développement de la pensée qui suit ses propres lois et qui est conforme au développement même de l'être. Elle consiste à reconnaître l'inséparabilité des contradictions et découvrir le principe de l'union dans une inséparabilité supérieure ». C'est ainsi qu'après Hegel, l'usage de la dialectique s'est largement répandu pour désigner tous les enchaînements de la pensée dans lesquels l'esprit est entraîné sans pouvoir s'arrêter à rien de satisfaisant avant la dernière étape, puis pour désigner toute suite de pensées ou même de faits qui dépendent logiquement l'un de l'autre. Ainsi dans la même lignée, nous reprendrons la définition de la dialectique de Gourde (1897) pour définir le processus d'émergence organisationnelle telle qu'il nous apparaît dans notre cas : la trajectoire parcourue est la suite des étapes parcourues par le projet qui, s'éloignant par degrés du projet fictif, construit progressivement le projet qui aboutira à la création d'une entreprise.

On retrouve ici deux points clés de la dynamique : la notion de trajectoire et celle de construction.

- **Une courbe ascendante : des éléments de construction**

Les démarches concrètes entreprises par le porteur de projet représentent le thème le plus abordé des entretiens. Certaines actions (les 2/3 des actions citées) sont planifiées et relèvent d'initiatives propres à l'entrepreneur. C'est le cas des relations marchandes, du choix des fournisseurs, ou du lancement des travaux. Ces actions sont propres au projet et ne dépendent pas des contraintes qui pèsent sur lui. Elles sont à l'initiative du porteur de projet et relèvent davantage d'une construction. D'autres (1/3) sont induites par les contraintes évoquées plus haut. On retrouve ici l'idée de construction de Sarasvathy (2001) dans la théorie de l'effectuation. Cette théorie suggère qu'il existe une alternative au processus rationnel et planifié de mise en œuvre de l'activité entrepreneuriale. Le premier processus est celui de la « causation ». Il part d'un objectif et s'attache à identifier les différents moyens possibles pour parvenir à cet objectif. Cela consiste le plus souvent à réaliser une analyse du marché, puis à planifier les moyens, et à mettre en œuvre l'idée et le contrôle de l'objectif initial. La deuxième forme du processus appelée l'effectuation est inverse, c'est-à-dire qu'elle part des différents moyens à disposition de l'entrepreneur pour en sélectionner certains qui lui permettent d'arriver à l'objectif.

En quelque sorte, le processus de causation prédit le futur en indiquant dès le départ l'activité qui sera menée en la planifiant, alors que le processus d'effectuation construit le futur en faisant émerger l'activité par un processus itératif et créatif.

Les actions et activités ne sont pas seulement entreprises par réaction aux événements qui affectent le projet mais aussi par rapport aux ambitions, aspirations et réalisations concrètes nécessaires au fonctionnement de la future entreprise. On retrouve à la fois des éléments de planification, mais celle-ci est conçue à court terme et sans cesse remise en question, et aussi de la construction par la recherche permanente de moyens et de ressources de la part du porteur de projet.

La zone de suspend ou de disparition : l'impact du temps sur la trajectoire

Le temps est une variable indissociable du processus. Il est composé de variables telles que la durée, l'ordre, le rythme et le timing (Fayolle, 2004). La durée correspond à une période comprise entre le projet fictif tel qu'il prend forme dans la tête du porteur de projet, et la création d'activité au sens économique du terme. Cette période est très variable d'un projet à l'autre. La durée n'est pas étudiée à proprement parler dans cette recherche. Cependant, elle permet de délimiter le processus dont on parle. Les éléments qui composent le projet doivent s'ajuster dans le temps, sur une durée plus ou moins longue, qui retarde le projet. Si l'ajustement n'est pas trouvé, le projet peut ne jamais voir le jour (zone de suspend ou de disparition du projet). Tant que toutes les répercussions liées à un évènement n'ont pas été maîtrisées, le projet est souvent retardé et l'activité ne peut pas démarrer.

L'ordre correspond aux évènements qui vont ponctuer la trajectoire du porteur et de son projet. L'idée consiste à dire qu'il n'y a pas d'ordre dans les étapes du processus mais que l'on retrouve des éléments de planification tout au long du processus.

Le rythme des ajustements n'est pas régulier. Certaines périodes demandent des ajustements nombreux, de manière concomitante et sur une courte période. Ainsi, à un moment donné, l'ensemble des activités et évènements liés au projet doivent, au moins en partie, être traité en même temps. Les choses s'accélèrent pour le porteur de projet qui doit répondre aux demandes multiples (banques, fournisseurs, services administratifs...) mais aussi mener les actions concrètes pour démarrer son activité (appels d'offre divers, lancement des travaux, recherche de ressources financières...). Low et Mac Millan (1988) ont montré que la création d'une nouvelle organisation se caractérise par de multiples activités qui apparaissent simultanément et de manière interdépendante, et qui supposent l'utilisation de sources multiples d'information, poussant récemment les auteurs à mobiliser la théorie de la complexité pour évoquer cette phase (Lichenstein et al 2007, Hernandez, 2008). De plus, remarquons l'absence d'ordre précis, et l'accélération du rythme de ce qu'il faut réaliser, entraînant au passage un état de stress et de fébrilité importante du porteur de projet. Cette phase correspond sur de nombreux aspects à l'évènement d'émergence évoqué par Lichenstein et al. (2006). Cependant, dans notre cas précis, nous ne l'avons pas observé dans le sens où il n'y a pas eu de rupture ni de réorientation majeur du projet. La nature du projet et son temps d'exécution en sont peut-être l'explication, et ne remettent pas en cause l'existence possible d'un tel évènement dans d'autres projets.

3.2. Discussion

L'observation des données de terrain et leur confrontation au cadre théorique permet de confirmer mais aussi d'infirmer certains points explicatifs de la transformation du projet de création d'entreprise.

Premièrement, la transformation de l'idée. Si certains auteurs (Hmieleski et Ensley, 2004) ont montré que l'idée change et doit changer notamment lorsque le projet de création évolue dans un environnement incertain, le cas montre que l'idée change aussi lorsque l'environnement est connu. Le porteur de projet prend connaissance de son environnement au fur et à mesure que son projet prend forme. Il ne connaît l'impact réel de l'environnement que lorsque que son projet y est confronté.

Deuxièmement, la trajectoire du projet. Elle suit une courbe sinusoïdale ascendante symbolisant la confrontation entre l'environnement et les actions. Sinusoïdale, c'est-à-dire qu'elle oscille entre les impacts de l'environnement qui entravent le projet, et les actions de l'entrepreneur qui le font avancer, certains éléments de l'environnement pouvant tour à tour freiner ou au contraire favoriser le projet. La multiplicité des actions menées par le créateur tout au long du processus de création aboutit à une accumulation de tâches accomplies. Cette construction rapproche le projet de sa finalité et se schématise par une courbe ascendante. Notons que certaines sont planifiées alors que d'autres sont entreprises en réaction aux contraintes de l'environnement, combinant ainsi les deux alternatives (causation et effectuation) de Sarasvathy (2001).

Troisièmement, le moteur de la trajectoire. Lichenstein et al. (2006) ont montré que la vision de l'entrepreneur, c'est-à-dire son projet d'entreprise changeait sous l'impulsion de moteurs dialectique et téléologique. Selon eux, le moteur dialectique, c'est-à-dire les conflits internes que vit l'entrepreneur entraînent des changements tactiques correspondant à des actions nouvelles pour le projet. Si le concept de dialectique nous paraît intéressant, notre cas illustre une dialectique de nature différente. Elle est le

fruit d'une confrontation entre les contraintes issues de l'environnement et les actions que mène le porteur de projet pour les surmonter. Comme dans le cas de Lichenstein et al. (2006), la dialectique a un effet d'entraînement qui contribue à faire avancer le projet. En revanche, nous n'avons pas observé d'évènement d'émergence dans notre cas mais nous constatons plutôt que le moteur téléologique ne vient pas à la suite de celui-ci mais de manière quasi concomitante au moteur dialectique, modifiant par ajustement permanent la vision du projet, et contribuant au passage de la fiction à la réalité.

Ainsi, peut-on proposer à ceux qui souhaitent créer une entreprise et à ceux qui les conseillent de prendre en considération de manière sérieuse le rapport temps/environnement. Il est probable que l'entrepreneur qui se lance dans la création ne connaisse pas toutes les variables de l'environnement qui auront des répercussions sur son projet. Quand bien même l'environnement serait stable, l'entrepreneur découvrira petit à petit les obstacles qu'il doit surmonter. Ces obstacles vont le contraindre à ajuster ses objectifs et la vision qu'il a du projet, lui feront perdre du temps, et allongeront d'autant le démarrage de son activité. S'il n'est ni possible, ni probablement souhaitable de vouloir tout connaître avant de démarrer, l'entrepreneur doit être averti que l'incertitude fait partie du projet, que ce qu'il a en tête au départ devra s'adapter aux contraintes, mais aussi qu'il pourra agir, notamment en trouvant des ressources (financières, humaines, techniques...), pour parvenir à une finalité qu'il construit peu à peu tout au long du processus de création.

Conclusion

L'objectif de l'article était d'apporter une contribution à la compréhension de la trajectoire du projet de création d'entreprise. D'abord, l'idée de Gartner et al. (1992) que les organisations émergentes sont des fictions élaborées par l'entrepreneur et qui reposent sur une proposition d'une « possible situation future » implique une projection qui prend forme sous l'impulsion (Verstraete, 2003) des actions de l'entrepreneur. Les contraintes issues ou non de l'environnement obligent l'entrepreneur à mettre en place un certain nombre d'actions comme celles de revoir son idée de départ ou de rechercher des alternatives financières qui, si elles ne sont pas surmontées peuvent mettre en péril le projet soit momentanément soit définitivement. Même lorsque l'environnement est stable cette adaptation est nécessaire car l'environnement n'est pas entièrement appréhendé par l'entrepreneur avant qu'il ne construise son projet.

Les nouvelles connaissances issues du terrain contribuent à enrichir la littérature sur l'émergence organisationnelle et en particulier sur la trajectoire du projet de création d'entreprise. Ainsi, pour parvenir à la réalité non équivoque dont parle Gartner, le projet suit une trajectoire schématisée par une courbe sinusoïdale ascendante dans la mesure où elle subit des impacts positifs (qui renforce le projet) et négatifs (qui l'affaiblissent). Les moteurs de cette trajectoire relèvent d'une dialectique entre les contraintes de l'environnement et les actions entreprises par l'entrepreneur, dialectique de nature différente que celle mise en évidence par Lichenstein et al. (2006) mais toujours reliée au moteur téléologique.

Le travail sur la trajectoire, et notamment l'importance de la dialectique environnement/action mérite d'être complété et affiné. Ce qui se passe avant la création, les problématiques autour des actions menées par l'entrepreneur, ou la manière dont il appréhende l'environnement demeurent assez largement en suspend et apparaissent comme une voie encore peu explorée de recherche sur les processus entrepreneuriaux.

Notes

1. L'impact de la contrainte sur la trajectoire est mesuré par le temps passé sur un thème donné lors des entretiens, le nombre d'autres thèmes touchés par la contrainte, et le nombre d'actions déployer pour y répondre. Son importance est également estimée par le fait que si les actions du porteur de projet n'y répondent pas alors le projet ne peut pas voir le jour. Dans le cas observé, deux évènements viennent fortement impacter la trajectoire du projet : la législation et la perte d'un associé.

Bibliographie

- ALDRICH H, MARTINEZ M. (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.
- BARLEY S. (1990), « Images of imaging: notes on doing longitudinal field work », *Organization Science*, 1, p.220-247.
- BHAVE M.P. (1994), « A process model of entrepreneurial venture creation », *Journal of Business Venturing*, 9, pp.223-242.
- BRUYAT C. (1993), *Création d'entreprise: contribution épistémologique et modélisation*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, université Pierre Mendès France de Grenoble, 431p.
- BRUYAT C. (1994), « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, n°101, p.113-125.
- BYGRAVE W. (1989), « Theory building in entrepreneurship paradigm », *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 225-280.
- CARTER N., GARTNER B., REYNOLDS P., 1996, « Exploring start-up event sequences », *Journal of Business Venturing*, 11, pp.151-166.
- COOPER A.C. (2003), The past, the present and the future. In Z.J.Acs&D.B.Audretsch (Eds) *Handbook of Entrepreneurship Research*, Dordrecht N.L: Kluwer.
- EISENHART K. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, 14, p.532-550.
- EVARD Y., PRAS B., ROUX E. (1997), *Etudes et recherche en Marketing*, Dunod.
- FAYOLLE A. (2004), « Entrepreneuriat et processus: faire du processus un objet de recherche et mieux prendre en compte la dimension processus dans les recherches », *CIFPME*, Montpellier.
- GARTNER W.B. (1985), « A framework for describing and classifying the phenomenon of new venture creation », *Academy of Management Review*, 10(4), pp.696-709.
- GARTNER W.B., BIRD B.J., STARR, JA. (1992), « Acting as if: differentiating entrepreneurial from organizational behaviour », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16 (3), pp.13-31.
- GARTNER W. (1993), « Words lead to deeds towards an organisational emergence vocabulary », *Journal of Business Venturing*, 8, pp.231-239.
- GERSICK, C. (1994), « Pacing Strategic Change: the case of new venture », *Academy of Management Journal*, 4, p.9-45.
- GOURD J.J., (1897), *Revue de métaphysique*, pp.1-9.
- HERNANDEZ E.M. (2001), *L'entrepreneuriat, approche théorique*, Paris : L'Harmattan, 270p.
- HERNANDEZ H.M. (2008), « L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, n°185.
- HLADY-RISPAL M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Deboek.
- HMIELESKI K.M., ENSLEY M.D., (2004), An investigation of improvisation as a strategy for exploiting dynamic opportunities, In Bygrave (Ed.), *Frontiers of Entrepreneurship*, Wellesley, MA.

LICHTENSTEIN B.B., DOOLEY K.J., LUMPKIN G.T., (2006), Measuring emergence in the dynamics of new venture creation, *Journal of Business Venturing*, 21 (2), pp.153-175.

LICHENSTEIN B.B., CARTER N.M., DOOLEY K.J., GARTNER W.B. (2007), « Complexity dynamics of nascent entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, 22 (3).

LOW M. AND MAC MILLAN I., (1988), « Entrepreneurship: past research and future challenges », *Journal of Management*, 14, pp.139-162.

MARCH J., SPRULL L., TAMUZ, M., (1991), « Learning from samples of one or fewer », *Organisation Science*, 2, pp.1-13.

REYNOLDS P. (2000), National Panel Study of U.S. Business start-ups : background and methodology. In: J.K.R. Blockhaus, Editor, *Advance in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol.4, JAI.Press, Stamford, CT (2000), pp.153-227.

SARASVATHY S. (2001), « Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency », *Academy of Management Review*, 26 (2), pp.243-288.

VAN DE VEN A.H, ANGLE H.L., POOLE M.S., (1989), *Research on the management of innovation*, New York: Ballinger/Harper&Row.

VAN DE VEN A.H., (1992), Longitudinal Methods for Studing the Process of Entrepreneurship, in : SEXTON DL, KASARDA JD (Eds); *State of the Art of Entrepreneurship*, Boston: PWS-Kent Publishing Company, p.214-242.

VAN DE VEN A.H, POOLE M.S. (1995), « Explaining development and change in organizations », *Academy of Management Review*, 20, p.510-540.

VAN DE VEN A.H, ANGLE H.L., POOLE M.S., (2000), *Research on the management of innovation: the Minnesota studies*, Oxford University Press.

VERSTRAETE T. (2003), *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat: $PhE=f[(CxSxP) \subset (ExO)]$* , Editions de l'Adreg, décembre 2003.

VERSTRAETE T., FAYOLLE A. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.4, n°1.

WEICK K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Reading M.A., Addison-Wesley.

WEIK K. (1995), *Sensemaking in organizations*, sage, Newbury Park, CA.

YIN R. (1984), *Case Study Research*, Sage Publications, Newbury Park.

YIN R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.

