HAL
open science

L'émergence du projet entrepreneurial

Valérie-Inès de La Ville

To cite this version:

Valérie-Inès de La Ville. L'émergence du projet entrepreneurial. Revue de l'Entrepreneuriat, 2001, 1 (1), pp.43-59. hal-01844663

HAL Id: hal-01844663

https://hal.science/hal-01844663v1

Submitted on 26 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'EMERGENCE DU PROJET ENTREPRENEURIAL : APPRENTISSAGES, IMPROVISATIONS ET IRREVERSIBILITES

Valérie-Inés de La VILLE
Maître de Conférences
CEREGE – IAE de l'Université de Poitiers
Centre Universitaire de la Charente
BP 38 - 16 400 La Couronne
Tel: 05 45 25 18 70 – Fax : 05 45 91 60 21
e-mail : ines.delaville@cuc.univ-poitiers.fr

Résumé

Cet article synthétise une recherche doctorale longitudinale destinée à appréhender le processus d'émergence de la démarche stratégique dans l'entreprise récemment créée. L'originalité de ce travail tient à la combinaison de plusieurs facteurs :

- une problématique centrée sur l'apprentissage organisationnel à la croisée de trois champs disciplinaires : la gestion entrepreneuriale, la formation de la stratégie et le management de l'innovation technique ;
- une démarche méthodologique de type idiographique fondée sur une interaction de quatre années avec TELIX, une entreprise récemment créée dans le domaine des télécommunications ;
- un essai de modélisation qui articule les concepts fondamentaux d'une théorie formelle de l'émergence de la stratégie et développe un système propositionnel contextualisé.

Cette recherche révèle la difficulté de gérer la dimension collective du projet entrepreneurial et suggère de renouveler les dispositifs d'accompagnement de l'équipe entrepreneuriale dans ses diverses explorations et expérimentations.

Summary

This paper summarizes a longitudinal doctoral research aimed at understanding the processes through which a strategic behaviour emerges in the context of a newly created firm. The specificity of this work is due to the combination of several elements :

- a perspective centered on organizational learning at the crossroads of three theoretical fields : entrepreneurship, strategy formation and management of technical innovation ;
- an idiographic methodology based on a four year interaction with TELIX, a young French firm operating in the telecommunications industry ;
- an attempt to build a model which articulates key concepts into a formal theory on strategy formation and develops a contextualized system of propositions.

This investigation reveals how difficult it is to manage the collective dimension of entrepreneurship and suggests ways of renewing the devices used to support the entrepreneurial team in its multiple explorations and experimentations.

Introduction

La recherche doctorale présentée dans cet article constitue le prolongement d'une première investigation exploratoire au cours de laquelle nous avions étudié le comportement de quatre jeunes entreprises dans des industries peu stabilisées afin de comprendre la façon dont s'étaient progressivement constitués leurs savoir-faire distinctifs, fondement de leur avantage concurrentiel à long terme. Ce premier travail nous a conduite à concevoir un nouveau projet de recherche, réorienté sur une question simple et ouverte : "Comment émerge le projet stratégique au sein d'une entreprise récemment créée ?" Aborder cette problématique supposait un retour sur le terrain afin de déceler sur une plus longue période, des données plus fines que celles que nous avions obtenues lors de nos interactions avec les seuls dirigeants. Nous avons opté pour la réalisation d'une étude de cas en profondeur en espérant que cela nous permettrait d'appréhender les conditions dans lesquelles des apprentissages individuels sont susceptibles de contribuer à l'apparition d'un apprentissage de nature plus collective, processus à notre sens fondamental pour l'émergence d'une compétence stratégique dans une jeune entreprise (La Ville (de), 1996).

Dans une première partie de l'article, nous situons les conceptualisations déjà proposées dans la zone d'investigation définie et présentons notre démarche empirique afin d'expliciter les modalités de notre interaction de longue durée avec l'entreprise TELIX. Dans un deuxième temps, nous présentons des illustrations relatives aux trois processus que nous avons retenus – les apprentissages, les improvisations et les irréversibilités - pour modéliser l'émergence du projet entrepreneurial au sein d'une jeune entreprise de haute technologie. Ce qui nous conduit à suggérer des voies d'approfondissement de cette perspective afin de mieux comprendre comment s'élabore et se renouvelle de façon continue la capacité interactionnelle de l'entreprise récemment créée, condition sine qua non de sa survie à long terme.

1. Le processus entrepreneurial appréhendé comme une dynamique collective d'apprentissage

Notre problématique nous a conduite à nous interroger sur la façon dont s'organise l'échange de points de vue entre les trois pôles suivants : Formation de la stratégie - Gestion entrepreneuriale - Gestion de l'innovation technologique. Chacun de ces trois champs présentent la particularité d'avoir été étudiés à la fois par des historiens, des sociologues, des économistes, des économistes industriels, des spécialistes des organisations, etc. Cette grande diversité de points de vue et d'objetifs de modélisation complique singulièrement la tâche d'analyse car des significations parfois fort différentes sont attribuées aux mêmes concepts (Saporta, 1994 ; Verstraete, 2000). Nous avons ainsi distingué différents types de conversations entre ces trois pôles qui cristallisent les débats et échanges d'idées autour de trois thèmes majeurs :

- <u>Quoi ?</u> : Ce questionnement suppose de caractériser le phénomène entrepreneurial, le processus d'innovation technologique ou la démarche stratégique propre à chaque entreprise. Nous retrouvons par exemple les travaux de Schumpeter (1965), de Nelson et Winter (1982) qui mettent en lumière les effets produits par les actions des entrepreneurs et le comportement stratégique des entreprises - essentiellement constitué de routines idiosyncrasiques – dans le processus d'innovation technologique et de développement économique.

- Pourquoi ? : Cet axe d'investigation privilégie la recherche de causes expliquant l'apparition du phénomène entrepreneurial, le développement technique ainsi que les choix stratégiques opérés par les entreprises récemment créées. L'ensemble des travaux expliquant la création d'entreprises à travers les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur ou des caractéristiques du contexte sociologique dans lequel il a été éduqué relève de ce questionnement. De même, la recherche de facteurs expliquant la formation du contenu de la démarche stratégique de la jeune entreprise à partir de la structure de la compétition ou de celle de son environnement socio-économique aboutit souvent à des explications fondées sur des déterminismes univoques et, par conséquent, toujours discutables.

- Comment ? : Cette orientation de recherche suppose d'opérer un glissement dans le questionnement du phénomène entrepreneurial pour y susbstituer une question potentiellement plus riche portant sur le déroulement du processus créatif lui-même (Johannisson, 1988). Selon Gartner, la gestion entrepreneuriale recouvre l'ensemble des processus à travers lesquels de nouvelles organisations parviennent à exister, processus complexes enchâssés dans des contextes particuliers et dont l'issue dépend d'un très grand nombre d'éléments (Gartner, 1989). Il devient alors essentiel d'étudier dans une perspective longitudinale comment évolue la relation entre l'entrepreneur, son équipe et les activités qu'elle entreprend, afin de permettre l'émergence durable de la nouvelle entreprise dans son contexte concurrentiel. Comment s'opère la transition d'une initiative inter-individuelle vers la constitution d'une organisation durablement innovante et capable de se doter d'un projet collectif ?

11 – Conduire une recherche résistant à quatre dérives potentielles

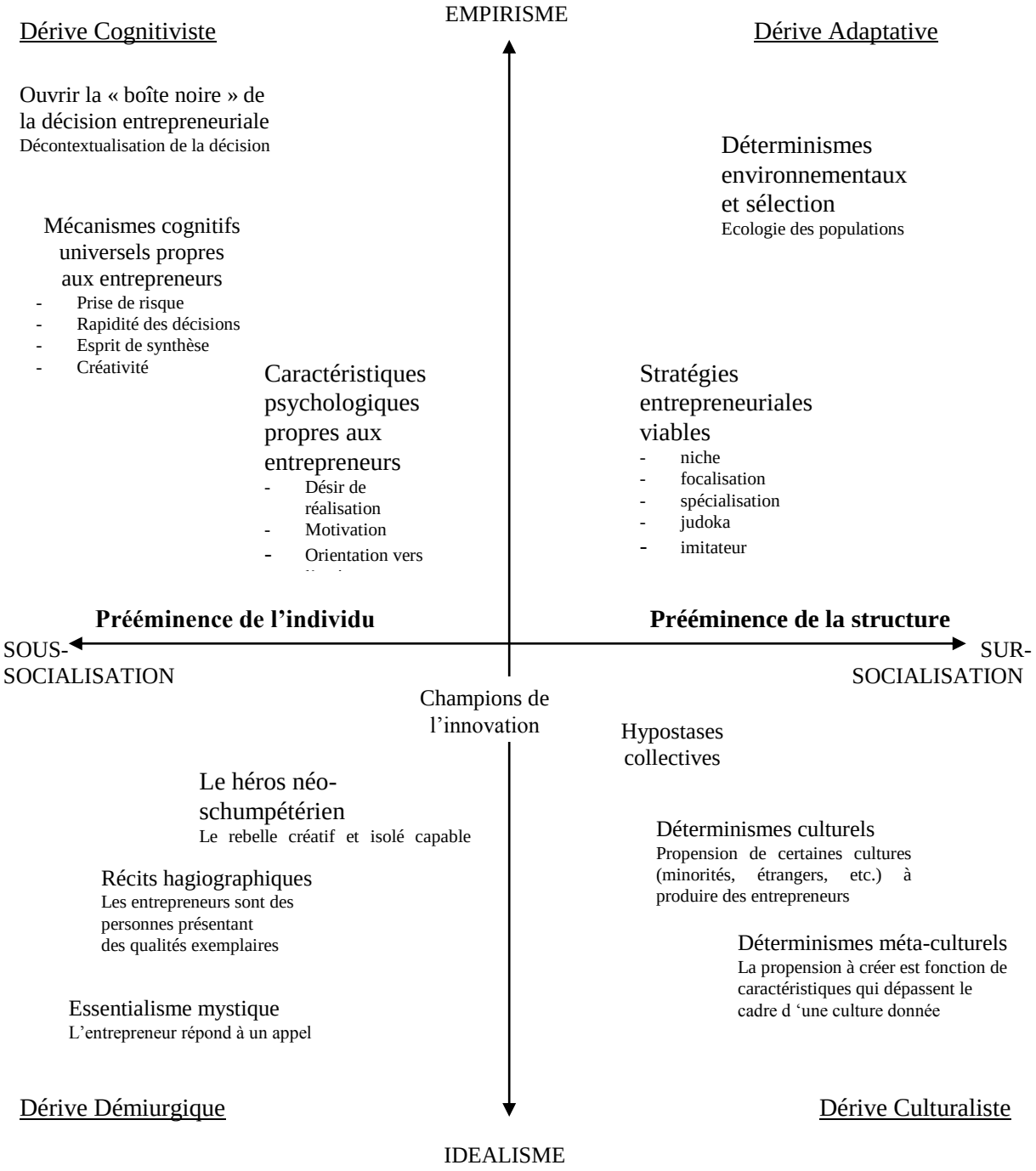
Dans cette perspective, nous avons tenté d'élaborer une carte des dérives potentielles que notre projet d'investigation devait tenter d'éviter (voir schéma n°1, page 4).

Une dérive démiurgique : Dans certains travaux, l'entrepreneur est présenté comme un héros, un être exceptionnel, investi d'un rôle démiurgique consistant à créer l'environnement de l'organisation naissante et à imposer ses idées à contre-courant de l'opinion générale. Le risque alors est de se référer à des éléments transcendants pour expliquer la création d'entreprises et de faire des créateurs des êtres irrationnels et doués de qualités quasi mystiques. Dans ce cas, le style de leadership visionnaire – créateur, prosélyte, idéaliste, bricoleur et devin – est lié à l'histoire personnelle du créateur qui ne peut être reproduite (Westley et Mintzberg, 1989). De nombreux auteurs se sont montrés très critiques vis-à-vis des explications qui réduisent le phénomène de la création d'entreprise aux traits de personnalité de l'entrepreneur (Gartner, 1989 ; Mustar, 1994). Collins et Porras s'élèvent contre deux idées fallacieuses profondément ancrées dans la mythologie entrepreneuriale : la nécessité d'une idée de génie et d'un leader charismatique (Collins et Porras, 1995). Ils suggèrent de changer radicalement de perspective pour considérer que la réussite d'entreprises dites «visionnaires» tient plutôt à des dynamiques organisationnelles sous-jacentes qu'aux capacités personnelles d'un leader.

- Une dérive cognitiviste : Van de Ven regrette que la plus grande partie de la littérature sur la gestion des innovations ignore les contributions des sciences cognitives ou de la psychologie sociale qui soulignent la capacité limitée des êtres humains à traiter des situations nouvelles, complexes et paradoxales (Van de Ven, 1986). Adler encourage également les chercheurs

intéressés par les processus innovatifs à s'orienter vers les sciences cognitives afin de mieux cerner les processus de

LES DERIVES RENCONTREES DANS LE CHAMP DE LA GESTION ENTREPRENEURIALE



Source : La Ville (de) V., *Apprentissages collectifs et structuration de la stratégie dans la jeune entreprise de haute technologie*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Lyon III, 1996, 425 p.

développement de connaissances nouvelles (Adler, 1989). Toutefois, dans cette perspective, certains travaux n'échappent pas à une dérive particulièrement dangereuse consistant à vouloir mettre en lumière des traits universels concernant les mécanismes cognitifs propres à l'entrepreneur (Simon, 2000). Ce dernier est alors conçu comme un être parfaitement libre de tout engagement social dont le comportement est uniquement dirigé par ses croyances et ses propres cognitions. En tentant de définir un programme de recherche destiné à « ouvrir la boîte noire » de la prise de décision entrepreneuriale, certains auteurs espèrent atteindre la nature profonde de cette dernière (Muzyka, 1992). Etudier le processus cognitif de prise de décision entrepreneuriale dans une perspective universelle revient à le décontextualiser, c'est-à-dire à ignorer à la fois les dimensions sociales qui contribuent à l'émergence d'un comportement entrepreneurial et les circonstances particulières qui lui donnent son sens…

- Une dérive culturaliste : Certaines théories font simplement fi de la caractéristique culturelle du développement des organisations, car elles considèrent que les pressions provenant du marché conduisent inexorablement à l'émergence de formes organisationnelles similaires quel que soit le contexte social ou institutionnel. C'est cette décontextualisation culturelle que certains chercheurs mettent en exergue pour conforter leurs résultats. Sur la base d'une importante enquête par questionnaire, Blais et Toulouse s'étonnent que les entrepreneurs britanniques, américains, australiens, canadiens et canadiens français aient les mêmes motivations. Leurs observations les conduisent à formuler le postulat selon lequel la motivation pour créer une entreprise est d'abord influencée par des facteurs métaculturels qui transcendent le pays d'appartenance (Blais et Toulouse, 1990). Aldrich et Zimmer qualifient de « sur-socialisée » cette perspective qui postule une propension à la création d'entreprise en fonction de normes culturelles, religieuses ou nationales (Aldrich et Zimmer, 1986).

- Une dérive adaptative : De nombreux travaux tentent de déceler quelles sont les stratégies les plus efficaces en fonction du contexte concurrentiel et des caractéristiques de l'environnement dans lequel la nouvelle entreprise va exercer ses activités. Le courant de l'écologie des populations fait appel à des facteurs exogènes en considérant que l'entrepreneuriat est un phénomène qui s'explique par les structures organisationnelles de la population à laquelle elles appartiennent (Bouchikhi, 1993). Dans cette perspective, le choix d'une démarche stratégique et, a fortiori, le processus même d'émergence d'un projet entrepreneurial, n'auraient finalement aucune incidence sur la capacité de survie future de la nouvelle entreprise (Van de Ven, Hudson et Schroeder, 1984). Accepter de telles hypothèses implicites revient à nier la capacité transformatrice de l'acte créatif, dérive que nous rejetons car la découverte des lois d'airain de la création d'entreprise conduit inévitablement à l'attitude paradoxale d'épuiser les possibilités de création et anéantit ainsi l'objet même de notre recherche.

En synthèse de ces différentes dérives, présentes à la fois dans le champ de la création d'entreprise et de la gestion stratégique (Stacey, 1993 ; Aldrich, 1992), nous pouvons dire que :

- le créateur a été séparé de son acte : il est alors exclusivement étudié comme une entité isolée par rapport à ses caractéristiques psychologiques personnelles. En classant les actions et cognitions de l'entrepreneur, elles conduisent à considérer que le sens des actions ne pose aucun problème à leurs protagonistes, alors qu'il paraît plus raisonnable de penser que ces derniers puissent ressentir une

certaine ambiguïté et comprendre les événements de façons contrastées… ;

- la création d'entreprise a été privée de son essence sociale : elle n'est plus décrite que comme un phénomène indépendant des êtres humains, expliqué par des structures supra-individuelles, macro-économiques ou macro-sociales. Cette aliénation de l'homme par rapport au sens de ses propres actions nous paraît révélatrice du manque d'approfondissement de la part des chercheurs de la dimension éthique que leurs représentations véhiculent, comme le souligne Chanlat : «L'homme qui s'en dégage est un être tronqué, désincarné, amputé de sa vie intérieure, de sa vie personnelle et affective, de son histoire et de ses dimensions collectives» (Chanlat, 1985 : 22).

12 – Le projet entrepreneurial s'inscrit dans un ensemble de relations sociales

Aldrich et Zimmer plaident pour que l'entrepreneur ne soit plus conçu comme un agent opérant dans un vide social et proposent de prendre en considération la nature relationnelle du processus entrepreneurial (Aldrich et Zimmer, 1986). Nous appuyant sur leur proposition, nous considérons que c'est l'activation de réseaux de relations sociales continues qui fonde l'émergence du projet entrepreneurial.

En affirmant la nécessité de construire et de concrétiser une "vision" ou une "intention" stratégique (Hamel et Prahalad, 94), la théorie des ressources réintroduit la dimension entrepreneuriale des pratiques stratégiques. S'opposant de façon virulente parfois à une conception classique où la stratégie est totalement contrainte par les caractéristiques structurelles de l'industrie, les approches "resource-based" analysent les processus d'accumulation, de consolidation et de combinaison de ressources et compétences clés comme le fondement de la construction d'un avantage concurrentiel durable. L'analyse des conditions d'établissement d'un avantage concurrentiel durablement défendable amène les tenants de la théorie des ressources à mobiliser spontanément des notions telles que l'apprentissage organisationnel, les processus de capitalisation de savoirs transversaux, la gestion des connaissances organisationnelles... etc.

C'est pourquoi, nous avons reformulé notre problématique initiale de façon à faire ressortir la question centrale suivante : "Comment émerge un projet entrepreneurial collectif à partir d'apprentissages inter-individuels et comment l'action collective prend-elle en compte ces apprentissages ?" Pour mieux comprendre le processus de constitution progressive de compétences distinctives au sein de la jeune entreprise, il semble essentiel de tenter de situer l'entrepreneur par rapport à ses multiples réseaux d'appartenance et d'explorer les différents liens qu'il est en mesure de nouer avec d'autres individus ou organisations (Boutillier et Uzunidis, 2000). Etudier la façon dont les acteurs - individus ou organisations - entrent en relation, suppose de comprendre ce qu'ils mettent en jeu dans les relations auxquelles ils prennent part. En outre, cela oriente le travail d'investigation sur une analyse approfondie de la nature des liens inter-individuels ou inter-organisationnels ainsi qu'à leurs facteurs d'évolution. Il nous est alors apparu clairement que l'apprentissage individuel ou organisationnel ne peut être abordé sans prendre en compte sa nature intersubjective qui permet l'émergence d'une signification contextualisée (Berger et Luckmann, 1966). Cette intersubjectivité qui provient des interactions entre individus et non de l'addition d'apprentissages réalisés par des individus isolés, fonde l'émergence d'une action collective et d'un apprentissage organisationnel.

Notre tentative de modélisation s'appuie sur les deux théories idéal-typiques "dialectique" et "évolutionniste" proposées par Van de Ven parce qu'elles permettent de prendre davantage en compte les aspirations, la volonté des acteurs, la multiplicité de logiques parfois contradictoires pouvant orienter les apprentissages réalisés par ces derniers (Van de Ven, 1992). En outre, nous nous inspirons également des approches "formistes" et "contextualistes" proposées par Tsoukas car elles conçoivent la production de connaissances comme un processus de construction sociale à travers lequel des catégories sont élaborées pour rendre compte d'un phénomène de façon suffisamment intelligible pour permettre l'action (Tsoukas, 1994). Le changement et la nouveauté sont les domaines d'investigation privilégiés de l'approche contextualiste qui mobilise la notion d'événement historique dont la nature et la texture se transforme en permanence pour produire de la nouveauté dans la durée. Le changement devient alors une caractéristique intrinsèque du monde social, obligeant le chercheur à élaborer des productions conceptuelles éphémères destinées à éclairer l'action.

Ces fondements théoriques nous offrent un cadre afin de traduire le flux permanent d'actions créatives collectives qui constitue la trame à travers laquelle le projet entrepreneurial prend progressivement corps au sein de l'entreprise récemment créée. L'émergence du projet entrepreneurial peut ainsi être comprise comme un processus collectif dont la portée créative et la signification dépendent directement de contextes sociaux particuliers dans lesquels s'insère l'organisation naissante et d'un ensemble de connaissances tacites détenu par ses membres.

1.3 - Une étude longitudinale de type idiographique : l'approfondissement d'un cas unique

Notre étude empirique s'est portée sur TELIX, entreprise fondée en 1987 qui se définit comme un bureau de conception et de développement de produits innovants dans le domaine des télécommunications. Nous avons interviewé à plusieurs reprises, sur une durée de 4 ans, 14 personnes ayant participé à la création de l'entreprise et directement contribué à ses premières années d'existence. Après avoir doublé chaque année depuis la création, l'activité de TELIX a plafonné à 85 millions de francs en 1993 et régressé à 72 millions de francs en 1994. Pendant cette période, les effectifs ont oscillé entre 60 et 70 personnes, dont près de la moitié constituée d'ingénieurs de développement. De 1996 à 1998, TELIX s'est diversifiée sur d'autres domaines et son activité s'est stabilisée en 1998 à 211 millions de francs, dont 61% à l'export. En 2000, TELIX maintient ses effectifs autour de 80 personnes, dont 25 ingénieurs.

Nous avons réalisé une investigation longitudinale de 4 ans à travers un ensemble suivi d'interactions sur le terrain. D'un point de vue méthodologique, l'enjeu principal consistait à élaborer une méthode qui pallie l'absence de traces écrites afin de déceler les éléments constitutifs d'une démarche stratégique chez TELIX (Mintzberg, 1979 ; Yin, 1984 ; Eisenhardt, 1989). En effet, au cours de ses premières années d'existence, les productions organisationnelles prenaient la forme de conversations, d'ajustements oraux informels, qui ne furent pas systématiquement consignés dans des comptes rendus écrits. C'est dans un certain nombre de récits élaborés par les acteurs eux-mêmes que nous avons trouvé l'essentiel de la matière requise pour notre étude. Nous avons tenté de respecter les principes d'une démarche clinique, c'est-à-dire d'éviter de poser directement des questions à nos interlocuteurs, afin d'être en mesure de comprendre les problèmes que ces derniers, acteurs réputés compétents, formulent spontanément (Piaget, 1964 ; Giddens, 1987). Nous avons

LES DIFFERENTS NIVEAUX D'INTERACTION AVEC LES PERSONNES INTERVIEWEES

Contacts Initiaux	Négociation des conditions d'accès au terrain	DECEMBRE 1991
		MAI 1992
I° niveau d'interaction	Premier entretien en face-à-face non directif : Biographie de chaque personne et grandes étapes d'évolution de l'entreprise Validation du premier compte rendu d'entretien	
	Deuxième entretien en face-à-face non directif : Implications de la technologie utilisée et difficultés d'évolution ressenties Validation du deuxième compte-rendu d'entretien	
		FEVRIER 1993
		MARS 1993
II° niveau d'interaction	Proposition d'un premier document de synthèse retraçant l'histoire de l'entreprise et les apprentissages stratégiques réalisés	
	Troisième entretien en face-à-face : Réactions à ce document : compléments d'information, remarques et critiques Modification et validation de ce premier document de synthèse	
		OCTOBRE 1993
		NOVEMBRE 1993
III° niveau d'interaction	Quatrième entretien en face-à-face semi-directif : Réactions à des modélisations de processus d'apprentissage stratégique Validation du compte rendu d'entretien	
		AVRIL 1994
		OCTOBRE 1994
IV° niveau d'interaction	Proposition d'un deuxième document de synthèse retraçant la formation de la stratégie et les paradoxes instruits par l'entreprise	
	Animation d'une journée de réflexion stratégique collective Synthèse orale des contributions et discussion en groupe Priorités de réflexion pour l'avenir de l'entreprise	
		MARS 1995

EVENEMENTS CLES DANS L'HISTOIRE DE TELIX

DATE	NATURE DE L'EVENEMENT
Juillet 1987 Octobre 1987	Création – S.A. au capital de 1 million de francs – 3 salariés – hébergement gracieux par son sous-traitant HYPROD Livraison des premiers produits à des grands comptes
Juillet 1998 Septembre 1988	12 000 produits vendus sur le premier exercice (l'hypothèse haute du business plan était de 700) Contrat en OEM (Origin Equipment Manufacture) avec ORD1 portant sur des lots importants
Juillet – Août 1989 Novembre 1989 Décembre 1989	Création d'une filiale en Espagne – Création d'une filiale aux Etats-Unis Contrat en OEM passé avec la filiale anglaise ORD1 sur 5 000 pièces Prise de participation de 15% dans le capital par une filiale du groupe A qui n'avait pas soutenu le projet des fondateurs dans le cadre de sa politique d'essaimage.
Janvier 1990 Septembre 1990 Octobre 1990	Lancement du projet de développement du Mégatel Déménagement dans les locaux construits pour TELIX Développement réussi du Mégatel, mais son industrialisation s'avère délicate
Mars 1991 Mai 1991 Juillet 1991 Août 1991	Entrée sur le second marché boursier - Mise en place d'un contrat d'intéressement des salariés Restructuration du réseau de sous-traitants Contrat en OEM avec ORD3 comprenant l'homologation des produits sur l'ensemble de l'Europe TELIX est leader européen avec 100.000 produits vendus depuis sa création . Contrat en OEM passé avec ORD2 sur 120 000 pièces adaptées du Mégatel et leur agrément dans plusieurs pays européens TELIX rejoint l'association mondiale WORLDCOM
Janvier 1992 Février 1992 Novembre 1992	Contrat complexe en OEM avec ORD4 TELIX obtient l'agrément Worldcom pour différents produits Accord avec TELCOM de distribution exclusive de ses produits à haut débit au standard Worldcom
Mars 1993 Avril 1993 Juin 1993 Septembre 1993	Certains salariés deviennent actionnaires de FITEL Restructuration des réseaux de distribution en France et à l'étranger Contrat en OEM passé avec ORD5 – TELIX se soumet au Design Validation Test imposé par ORD5 Lancement du partenariat pour le développement du Multitel Prise de participation majoritaire dans la société d'édition de logiciels LOG
Juin 1994 Juillet 1994 Novembre 1994 Décembre 1994	Augmentation du capital qui est porté à 7,5 millions de francs Présentation des premiers prototypes de Multitel à différents prospects Effort de reconception global des produits afin d'y intégrer un module transmission radio TELIX met au point ses propres produits à haut débit au standard Worldcom

choisi différentes formes d'implication vis-à-vis des 14 personnes rencontrées, au cours d'entretiens individuels qui ont tous fait l'objet d'une validation, et lors de discussions de documents de synthèse et d'un séminaire collectif, afin d'observer et de provoquer des réactions de leur part (voir schéma n°2, présenté page 9).

La multiplicité des personnes interviewées commentant et rationalisant la signification des mêmes événements, nous a permis une lecture en creux des discours afin de déceler des éléments de connaissance tacitement détenus par les acteurs. Toutefois, le dispositif de recherche utilisé ne peut prétendre éviter une ambiguïté fondamentale, liée à la réalisation de multiples entretiens non-directifs
ou semi-directifs dans une même organisation. D'une part, les précautions et les engagements pris pour conserver la confidentialité des différents entretiens incitaient nos interlocuteurs à se confier, tandis que d'autre part, la réalisation de documents de synthèse dans lesquels nous rassemblions des bribes et des extraits des discours de diverses personnes, pouvait conduire nos interlocuteurs à ne présenter que la version de l'histoire qu'ils considéraient comme étant publiquement acceptable. Par ailleurs, nous avons pris conscience que certaines personnes ont vu dans les entretiens, les comptes rendus et les synthèses que nous produisions, une occasion de faire valoir leurs idées.

Nous avons résumé en une centaine de pages environ 150 heures d'entretiens qui ont donné lieu à près de 400 pages de comptes rendus validés par nos interlocuteurs. Cette monographie propose une représentation – au sens théâtral du terme - du développement de TELIX. Bien que ce choix puisse facilement induire une idée de linéarité ou de progrès permanent, nous avons structuré le récit du développement de TELIX de façon chronologique (voir tableau n°3, p.10) autour d'événements qui ont fait émerger des interprétations différentes au sein de l'entreprise depuis sa création jusqu'à la fin de l'année 1995. En privilégiant la dimension narrative, nous sommes restée le plus proche possible des récits formulés par les personnes interviewées afin d'essayer de retraduire la façon dont elles avaient perçu, interprété et vécu le développement de TELIX. L'ensemble des conventions formelles et stylistiques que nous avons mobilisées, largement utilisées par les tenants de "l'interactionnisme symbolique", fait "disparaître" le chercheur, et rapproche notre travail du conte réaliste (Van Maanen, 1988).

Dans le cadre de cet article, nous nous bornerons à illustrer certains processus de développement des connaissances collectives à l'œuvre au sein de TELIX sans pouvoir rendre compte de la complexité du cas lui-même. Sans détailler le rôle et la fonction des différentes personnes citées, nous présentons deux extraits directement issus de notre monographie qui retracent différents épisodes très significatifs dans le développement d'une démarche entrepreneuriale au sein de TELIX.

2 – L'émergence du projet entrepreneurial : un processus d'apprentissage collectif mêlant improvisations et irréversibilités.

Les interactions dans lesquelles les membres de l'équipe entrepreneuriale se considèrent engagés permettent l'émergence de différents types d'apprentissages et de dispositifs cognitifs – individuels et collectifs.

Extrait n°1 : L'apprentissage individuel repose sur une mise en commun d'informations

Chez TELIX, ce sentiment est directement exprimé par les membres de l'équipe chargée des premiers développements en OEM (Origin Equipment Manufacture) pour les premiers constructeurs informatiques clients de l'entreprise. Comme le déclare un des développeurs : " Il était nécessaire de demander à ses collègues pour être sûr de pouvoir mettre au point un produit qui réponde à différents critères. Le dialogue avec les autres membres de l'équipe était vital : chacun ressentait le besoin de faire coopter les choix techniques réalisés et de confronter en permanence ses idées à celles des autres. (…) Chaque membre de l'équipe technique connaissait et apportait sa contribution sur l'ensemble des projets en cours de développment au sein du service technique. Tous les développeurs avaient la même responsabilité et, même si des différences d'ancienneté faisaient que chacun avait ses habitudes, chacun connaissait les tenants et les aboutissants de chaque développement et les choses restaient concrètes. Lorsqu'un produit marchait, chacun en retirait personnellement une satisfaction certaine. (…) La méthode de travail au sein de l'équipe technique s'était mise en place "naturellement", sans avoir préalablement été pensée : on faisait ce qu'il y avait à faire et cela marchait !"

Cet exemple illustre bien le fait que ce sont les relations sociales dans lesquelles s'engagent les membres de l'équipe entrepreneuriale qui leur permettent de forger leurs représentations et structures cognitives individuelles. Si l'apprentissage inter-individuel ou entre pairs au sein de l'équipe entrepreneuriale apparaît comme une caractéristique naturelle lors du démarrage de l'entreprise, il semble bien plus délicat de parvenir à initier et orienter des processus collectifs d'apprentissage réellement susceptibles de fonder une compétence distinctive. Il s'agit alors de comprendre comment différents agencements de conduites interdépendantes s'assemblent progressivement pour donner lieu à des apprentissages de nature collective (Weick, 1979). L'enjeu consiste alors à expliciter les processus à travers lesquels une organisation se cristallise en une communauté sociale et crée progressivement sa propre culture, ses modèles de décision et d'actions, ses théories collectives de l'action (Argyris et Schön, 1978).

Dans le cadre de cet article, nous avons retenu trois notions – apprentissages, improvisations et irréversibilités – qui mettent clairement en exergue la dimension collective des activités développées au sein de l'entreprise récemment créée. Souligner cette dimension collective du phénomène entrepreneurial permet à notre sens de mieux appréhender le processus d'émergence du projet entrepreneurial, dont l'évolution échappe toujours en partie au créateur dirigeant.

2.1 – Gérer l'engagement dans différentes interactions pour renforcer les apprentissages collectifs.

Extrait n°2 : Apprendre à contrôler la relation avec les sous-traitants pour maîtriser la croissance

Dès la création, les deux fondateurs de l'entreprise TELIX n'ont pas souhaité intégrer la fonction de production et ont directement fait appel à la sous-traitance, en particulier à HYPROD qui a fabriqué jusqu'en 1991, près de 80 % des produits vendus par TELIX.

Au cours de l'année 1989, les quantités produites devenant plus importantes, «les problèmes de qualité et de remise à niveau sont apparus au grand jour». Les produits défectueux repartent en usine chez le sous-traitant qui les modifie en fonction des indications fournies par TELIX. Ces modifications incessantes provoquent

un surcoût important. En outre, la qualité et la fiabilité deviennent un enjeu certain pour TELIX en termes d'image auprès de ses clients. Pour traiter ces problèmes qui jusqu'alors incombaient à chaque chef de produit, un poste de responsable de la production est créé au début de l'année 1990. Il apparaît alors que les documents concernant la production ont été transmis à HYPROD sans que TELIX en conserve des traces exploitables, ce qui provoque des difficultés insurmontables pour le traitement de certains défauts de fabrication. "Du fait des relations amicales qui ont existé depuis l'origine entre TELIX et HYPROD, les informations concernant les modifications réalisées sur les produits étaient transmises de façon très informelle, bien souvent de façon orale. HYPROD savait fabriquer les produits de TELIX, mais cette dernière était incapble de faire fabriquer ses produits ailleurs". De même, HYPROD réalise les tests en fonction des indications verbales de TELIX, ce qui entraîne une validation simplement partielle du produit. TELIX fait réaliser quelques tests sur des lots défaillants ou quand un client se plaint d'un produit en particulier.

"Finalement, le sous-traitant en savait bien plus sur les produits que TELIX, qui n'avait pas gardé de traces de tous les échanges établis avec lui concernant les caractéristiques des produits et l'historique de leur mise au point progressive…" Etant donné l'accroissement du nombre d'informations échangées entre TELIX et ses sous-traitants et des enjeux financiers liés à la production, "il était nécessaire de modifier les méthodes de travail de façon à parvenir à davantage de rigueur. L'objectif de la mise en place systématique de certains verrous et de certaines procédures était de ne plus être tributaire du savoir-faire du sous-traitant. De ce fait, il a été établi que les relations entre TELIX et ses sous-traitants se structureraient de la façon suivante : le sous-traitant recevrait un dossier de fabrication clé en main, et selon le planning de production établi par TELIX, il aurait la charge de gérer l'approvisionnement, la fabrication, le test des produits, la réalisation du packaging et la livraison des produits chez TELIX ou chez le client final." Les priorités sont alors très claires :

- rationaliser la communication entre TELIX et les sous-traitants avec un seul interlocuteur de part et d'autre ;
- constituer pour chaque produit un dossier de fabrication clé en main, donnant toutes les indications nécessaires aux sous-traitants ;
- mettre en place quelques procédures pour rationaliser les façons d'interagir avec les sous-traitants.

Cet extrait montre comment TELIX s'est fait piéger dans une relation de dépendance vis-à-vis de son sous-traitant HYPROD, ce qui a empêché l'émergence d'un processus de capitalisation concernant les modifications réalisées sur différents lots de produits défectueux. Le processus d'apprentissage collectif s'est trouvé bloqué par une absence d'organisation de la mémoire collective, phénomène d'amnésie empêchant les développeurs de connaître et d'anticiper correctement les problèmes de production susceptibles d'apparaître sur les produits qu'ils conçoivent.

Au cours des premières années d'existence de TELIX, de nombreux autres exemples montrent la difficulté de contrôler un certain nombre de relations dans lesquelles l'équipe entrepreneuriale s'engage afin qu'elles puissent réellement constituer des opportunités d'apprentissage. En effet, les interactions sociales possèdent leurs propres règles – ou cadres - qui s'imposent aux individus engagés dans l'interaction, et que ces derniers sont tenus de prendre en compte s'ils souhaitent maintenir et développer l'interaction de manière significative et durable (Goffman 1991). Ces cadres d'interaction fonctionnent selon une dynamique propre qui favorise ou contraint le potentiel d'apprentissage collectif susceptible d'être développé.

TELIX a su collectivement contrôler certaines relations, que ce soit vis-à-vis de clients puissants, de laboratoires d'homologation, de fournisseurs, d'analystes financiers, de certains de ses

actionnaires, etc. qui lui ont permis d'obtenir des informations précieuses et d'orienter progressivement les efforts d'apprentissage collectif en son sein. Par exemple, en réalisant des développements sous contrat pour des constructeurs informatiques de taille mondiale, l'équipe technique est parvenue à maîtriser un ensemble très complexe de procédures d'homologation sur les différents marchés européens. En outre, l'entrée réussie d'un point de vue technique que le second marché boursier a permis à TELIX de lever des fonds dans de bonnes conditions afin de financer le développement de produits reposant sur des innovations de rupture.

Toutefois, dans d'autres cas, TELIX n'a pas trouvé les leviers pertinents pour maîtriser certaines interactions dont elle a progressivement clairement perdu le contrôle. En particulier, l'effort de mobilisation des ressources internes de développement sur des contrats apparemment prometteurs a retardé le lancement d'une gamme de produits propres sous la marque TELIX destinés aux réseaux de distribution en France et à l'export. Ainsi, progressivement, les apprentissages collectifs réalisés au sein de TELIX ont conduit à renforcer l'efficacité de la prestation de développement sous contrat aux dépens d'une politique visant à créer une gamme de produits propres. La distribution, lassée au bout d'un an d'attendre la gamme de produits promise par TELIX, a privilégié d'autres fabricants pour assurer sa croissance.

Dans la perspective interactionnelle que nous défendons, pour qu'une innovation puisse voir le jour à travers un apprentissage collectif, il convient de modifier le contexte d'interprétation d'une situation afin de favoriser l'émergence d'un nouveau comportement collectif. Seul ce processus de recadrage, imposé par des jeux de pouvoirs ou bien émergeant au cours de l'activité elle même, peut conduire les interactants à donner un sens nouveau à l'activité qui les relie. Mais dans le cas de TELIX, les recadrages effectués pour tenter de réorienter la politique d'innovation vers des produits propres n'ont pas eté systématiques et n'ont pas abouti à une capitalisation collective des apprentissages réalisés au sein, d'une part, de l'équipe commerciale et, d'autre part, de l'équipe technique.

2.2 – Favoriser l'exploration à travers les improvisations collectives

Afin d'explorer le potentiel du projet entrepreneurial, le créateur dirigeant et son équipe doivent constamment prendre de nouveaux contacts, établir de nouveaux liens avec des acteurs ou des organisations de leur environnement - des prospects importants, des sous-traitants, de nouveaux collaborateurs, des fournisseurs, ou encore des acteurs institutionnels, etc. - avec lesquels ils souhaitent maintenir et développer des liens dans la durée. Certaines relations dans lesquelles l'équipe entrepreneuriale s'insère offrent des contextes extrêmement figés, contraignants et structurés, qui imposent à la jeune entreprise de se plier à leurs exigences. En revanche, d'autres contextes sont délicats à interpréter et placent l'équipe entrepreneuriale dans des situations pleinement ambiguës. Dans de tels cas, il est difficile de savoir quelles actions ou quel comportement collectif adopter car plusieurs significations peuvent être attribuées à la situation. Que ce soit dans une interaction avec un client, un fournisseur, le personnel, etc., l'existence d'une ambiguïté limite les capacités d'anticipation collective quant à l'évolution probable de l'interaction. Par exemple, élaborer une proposition contractuelle ou tarifaire pour une activité innovante, présenter au client un prototype – version inachevée d'un produit intégrant des fonctionalités encore potentielles -, présenter des scenarii de développement à des partenaires

financiers en vue d'organiser un tour de table, etc. constituent des activités pleinement ambiguës car il faut redéfinir en permanence la finalité même de l'interaction.
C'est dans ce type de situation – qui font appel à un ensemble complexe de compétences et ne peuvent être traitées et résolues par un seul individu - que l'équipe entrepreneuriale démontre sa capacité collective d'improvisation. Cette aptitude à partager des problèmes nouveaux, à rechercher de façon collective des solutions et à échanger en profondeur des points de vue dans le cours même de l'action, correspond à ce que Yves Winkin appelle le modèle orchestral qui revient en fait à voir dans la communication le phénomène social que le tout premier sens du mot rendait très bien, tant en français qu'en anglais : la mise en commun, la participation, la communion (Winkin, 1996). Dans la pratique musicale, la notion d'improvisation consacre l'intériorisation d'un ensemble complexe de normes esthétiques, de critères d'euphonie et de règles permettant une intervention appropriée des différents instrumentistes en fonction du caractère dramatique, ironique, virtuose ou purement esthétique de la musique collectivement jouée (Weick, 1993 ; Hatch, 1999).

Extrait n°3 : Un regard neuf sur la manière de fonctionner de TELIX avec ses sous-traitants.

En Décembre 1990, le poste d'assistant de production est proposé à la personne travaillant au Service des Tests chez HYPROD. L'équipe technique de TELIX avait eu l'occasion de bien la connaître, en particulier lors des nuits passées à tester manuellement des produits défaillants en décembre 1988 ! Cette personne rejoint TELIX "avec pour mission de concevoir des documents de synthèse facilement exploitables par n'importe quel sous-traitant". Lors de son arrivée, elle apporte l'ensemble des documents retraçant l'historique des problèmes de fabrication rencontrés par les produits de TELIX, éléments dont l'entreprise avait perdu toute trace. Elle se rappelle que "quand je suis arrivé chez TELIX, cela n'a pas été facile de faire accepter les problèmes posés par la sous-traitance. Alors que chez HYPROD j'étais trop cadré, j'aimais chez TELIX la possibilité de liberté tout en sachant qu'il faut un minimum de cadrage pour pouvoir fonctionner. Ici, les gens font des choses et ensuite, ils regardent si cela fonctionne. Si ce n'est pas le cas, alors ils modifient leur façon de faire. On n'a pas tendance à anticiper les types de problèmes qui pourraient survenir et on improvise constamment et souvent brillamment !"

Extrait n°4 : L'exploration illicite de voies de développement officiellement délaissées

Au sein du service technique, les ingénieurs ont développé des relations qui vont bien au-delà des discussions purement techniques. Ces relations complices permettent une certaine marge d'autonomie, comme l'explique Mathieu : "Quand TELIX a démarré, au sein du service technique, nous avons acquis immédiatement une multi-compétence qui nous rapprochait beaucoup les uns des autres. Nos interactions se sont vite transformées en relations de réel copinage. Cette autonomie que nous avons acquise nous permet de "camoufler" certains problèmes : nous avons la possibilité de faire des choses "en douce" de façon à éviter les crises et la confrontation directe. Cela nous permet de façon marginale d'aller à l'encontre de certaines décisions de loa Direction. En effet, du fait de la précipitation de certaines prise de décisions, nous sommes conduits à rattrapper des erreurs. Si une mauvaise décision a été prise, que devons-nous faire collectivement ? C'est pourquoi, nous sommes parfois conduits à faire fonctionner un certain TELIX au sein même de TELIX…"

François, responsable du service technique, constate que "l'ambiguïté au sein du service technique était très forte lors du démarrage de TELIX. Aujourd'hui, elle est restée un mode de fonctionnement naturel entre les personnes qui ont connu cette époque. Cela implique évidemment une forme de confiance et de loyauté entre ces personnes. C'est bien cette ambiguïté qui nous a permis à la fois :

- d'explorer des idées en marge des décisions officielles (on laisse les membres de l'équipe aller au bout de leurs idées et, si cela marche, toute l'équipe en profite) et d'expériementer de façon permanente ;
- d'être responsabilisés et autonomes sur les différents projets qui étaient confiés à l'équipe. Mais il est clair que ce mode de fonctionnement est difficile à appréhender pour des personnes qui venant de l'extérieur qui doivent s'y adapter de manière très volontariste."

Point de vue corroboré par Mathieu : "L'ambiguïté peut avoir des résultats positifs si les personnes sont responsables de ce qu'elles font. Cela permet d'explorer, d'aller au-devant des problèmes et de rechercher les informations nécessaires. C'est la spécialisation de chacun qui permet à la compétence collective de grandir dans tous les domaines, mais c'est la qualité de nos échanges et l'ambiguïté de nos rôles qui nous permet de conserver une vision globale. Entre nous, nous avons des compétences complémentaires et globales : la qualité de nos relations fait que l'on possède les connaissances des autres même si on n'a pas leur pratique. Il est vrai que les nouveaux ont du mal au sein de TELIX car nous ne parlons pas le même langage au sein de TELIX que les autres…"

En 1991, face à la multiplication de contrats de développement pour des constructeurs informatiques de taille mondiale, le service technique de TELIX s'est retrouvé engorgé et incapable de dégager du temps pour mettre au point une gamme de produits propres à haut débit. Les fondateurs ont alors décidé de passer un accord exclusif pour distribuer sur l'ensemble de l'Europe les produits à haut débit d'un grand groupe américain. Cette décision offrait l'avantage de créer immédiatement un effet de gamme et de concentrer les efforts du service technique uniquement sur l'homologation des produits dans les différents pays européens.

Les liens très forts qui unissent ces trois développeurs leur ont permis d'explorer collectivement un certain nombre d'options techniques à l'encontre des décisions prises par l'équipe de direction qui plaçaient à leur avis clairement TELIX en situation de dépendance technologique. C'est parce qu'ils se sentent unis par un sentiment de solidarité et de loyauté réciproque, que ces développeurs ont pu s'engager dans une activité "illicite" permettant d'explorer des voies officiellement délaissées. Grâce à cet effort collectif poursuivi dans l'ombre sur de nombreux mois, ces trois développeurs sont parvenus à mettre au point une technique originale pour exploiter les réseaux à haut débit et inclure un module radio sur les produits.

Quelques mois plus tard, la technologie choisie par le partenaire américain se révélant incapable d'intégrer certaines évolutions, TELIX s'est retrouvée en difficulté par rapport à son réseau de distribution et aux utilisateurs finaux car sa gamme de produits à haut débit était devenue obsolète. Ces trois développeurs ont alors annoncé les avancées techniques qu'ils avaient réalisées, permettant ainsi à TELIX de reconstruire en six mois une gamme complète sur la base d'une technologie propre et de limiter les conséquences de la rupture avec son partenaire américain.

Ce processus illustre bien les conditions sociales permettant l'émergence d'une improvisation collective. Les individus acceptent de prendre part à une improvisation collective, c'est-à-dire par exemple d'assumer de nouvelles responsabilités ou de prendre des initiatives plus risquées, quand ils se sentent soutenus par un collectif qui réagira et s'ajustera avec bienveillance, loyauté ou cohérence, à leurs initiatives. Parce qu'elle est fondée sur un ensemble de règles sociales parfaitement intériorisées, l'improvisation rend possible de façon simultanée l'exploration individuelle de nouveaux rôles ainsi que l'invention de nouvelles modalités de coordination

collective. Cette métaphore souligne le caractère finalisé de l'action collective qui permet une équivalence de perceptions, d'émotions et de points de vue entre protagonistes.
Ainsi, pour affronter des situations nouvelles, souvent pleinement ambiguës, l'équipe entrepreneuriale doit veiller à organiser des dispositifs organisationnels – formels ou informels - favorisant l'improvisation collective, comme par exemple, des réunions de travail en vue de bâtir des propositions contractuelles nouvelles, des conseils d'administration fictifs, des présentations internes de prototypes ou de voies plausibles d'innovation technique, des séminaires d'exploration des axes de prospection qui paraissent accessibles à l'entreprise, etc. C'est en effet grâce à de tels processus que de nouvelles possibilités d'action sont collectivement pratiquées et expérimentées et qu'une partie des connaissances tacites est échangée entre les membres de l'équipe entrepreneuriale. Dans cette perspective, l'acceptation de l'ambiguïté est un facteur d'innovation, car lorsque les cadrages collectifs sont multiples ou partiellement ambigus, les individus se sentent plus libres d'expérimenter, de proposer et tester des pistes suceptibles de s'avérer erronées et de tenter plusieurs types d'improvisations collectives (Landry, 1995). Toutefois, ce n'est qu'en fonction de nouvelles contraintes clairement établies – par exemple la recherche d'une voie technique originale, la baisse de l'objectif de coût d'un développement, l'intégration de nouvelles fonctionnalités sur les produits, l'adaptation aux contraintes règlementaires propres à certains pays, la création d'un réseau de distribution au plan européen, etc. - et parfaitement intégré par l'équipe entrepreneuriale, que de nouveaux comportements individuels et de nouvelles modalités de coordination pourront être collectivement expérimentés.

2.3 – Réorienter collectivement le projet entrepreneurial selon les irréversibilités perçues.

Le processus d'émergence du projet entrepreneurial est vulnérable car il est soumis à un ensemble de forces et de tensions qui peuvent l'épuiser, provoquer sa dissolution ou bien encore l'orienter de façon irréversible dans une direction non souhaitée par l'équipe entrepreneuriale. En effet, la substance même du projet entrepreneurial résulte de l'ensemble des cadrages et recadrages (Goffman, 1991) effectués de façon collective par l'équipe entrepreneuriale mais aussi par certaines parties prenantes extérieures – actionnaires, venture-capitalists, clients, organismes institutionnels, etc. - au cours du développement de l'entreprise. Le créateur-dirigeant et son équipe ne peuvent par conséquent espérer maîtriser totalement l'évolution du projet entrepreneurial qui, du fait de sa dynamique collective, génère des irréversibilités difficilement contrôlables.

Extrait n°5 : Levée de fonds sur le second marché boursier pour financer le développement

Pierre, fondateur de TELIX, étant convaincu de l'importance de rechercher des fonds supplémentaires pour développer à moyen terme l'entreprise, prend la décision d'introduire TELIX en bourse. "La Commission des Opérations de Bourse (COB) a exigé une pluie d'informations complémentaires et un chapelet de procédures nouvelles" afin que le dossier puisse être soumis à la Banque de France et suive la procédure du Conseil des Bourses de valeurs. "La COB nous a imposé des normes de l'extérieur dont TELIX ne se servait pas de façon naturelle dans son fonctionnement. TELIX a montré qu'elle prenait en compte leur méthode d'analyse afin d'essayer de déceler les points bloquants éventuels dans l'avenir. Nous avons insisté sur la bonne volonté de TELIX de jouer à fond cette relation."

Pour François, “l’introduction en bourse sur le second marché a modifié des choses dans l’entreprise. Le bilan global est positif, mais cela a posé certains problèmes”. La préparation très lourde de cette action occupe beaucoup les fondateurs, ce qui a été ressenti par une partie du personnel comme “un détachement par rapport aux préoccupations quotidiennes de l’entreprise et au traitement des dossiers en cours”. Les fondateurs sont apparus “constamment préoccupés par des questions financières dans le quotidien”, alors que cela n’avait pas été perçu de la sorte jusque là. En particulier, le manque de disponibilité de Pierre en interne à cause de la préparation de cette opération, conduit une partie du personnel à anticiper une modification profonde des relations entre les fondateurs, certains étant même allés jusqu’à se demander “si les fondateurs quitteraient l’entreprise à cette occasion…”.

En outre, lors de l’introduction en bourse, un projet de stock-options est annoncé à l’ensemble du personnel. Peu après, ce choix est écarté pour des raisons techniques liées à la complexité de sa mise en oeuvre par le conseiller juridique de Pierre et à la place un plan d’intéressement voit le jour, ce qui suppose de modifier les contrats de travail de l’ensemble du personnel. Claire exprime ce qu’elle ressent : “l’entrée en bourse a été très marquante pour nous à la fois en ce qui concerne la préparation et les résultats obtenus. Pendant la période de préparation, nous avons découvert que Pierre était moins proche de nous. Depuis l’origine, il était au courant de tout ce qui constituait le cœur de la société et il se montrait très concerné par tous les problèmes. A cette époque-là, comme la préparation de l’entrée en bourse était quelque chose de nouveau pour lui, il s’y est totalement consacré. Cela a été ressenti comme un éloignement par certains collaborateurs et a créé des tensions au sein de l’entreprise, en particulier avec le service technique. Les gens se sont posés beaucoup de questions : Où va-t-on ? Quel est le projet de Pierre en introduisant TELIX sur le second marché ?, etc. Cela a été une période floue pour les salariés et il aurait peut-être été bon de communiquer davantage pour lever les ambiguïtés ressenties par les collaborateurs. Il avait été promis aux salariés un système de stock-options à l’occasion de l’introduction en bourse de TELIX. Mais finalement c’est un plan d’intéressement qui a été mis en place, sur la base de prévisions d’activités qui se sont avérées totalement erronées par la suite…

Années	*1990*	*1991*	*1992* *(exercice de 15 mois)*	*1993*
Prévision d’activités		90 MF	120 MF	150 MF
Niveau d’activité réalisé	46 MF	64 MF	84 MF	82 MF

Du fait de ce décalage, les personnes se sont senties abandonnées par Pierre. En outre, cela a correspondu à une période où pas mal de départs ont eu lieu, ce qui n’a pas vraiment amélioré l’ambiance…”. Selon Dominique, “avec la croissance que TELIX avait connue jusqu’alors, il n’était pas du tout irréaliste de prévoir des objectifs d’activité de cet ordre-là. On aurait pu renégocier ce contrat d’intéressement de trois ans. Mais l’ensemble de l’équipe n’a pas ouvertement demandé la renégociation de l’accord. Il est vrai que les gens n’ont pas compris et se sont sentis profondément floués.”

Suite à son introduction en bourse, TELIX est comparée par les analystes financiers à d’autres entreprises et le personnel prend alors conscience de la qualité du travail qu’il effectue : “on gagnait de l’argent et on avait une belle courbe de croissance : on trouvait cela normal. Dans la lancée et dans l’action, cela me paraissait normal. Je me rends compte aujourd’hui que c’est relativement exceptionnel. Ce sont des personnes extérieures qui nous ont fait prendre conscience que des ratios tels que le CA / Effectif ou Marge / CA étaient très supérieurs à ceux d’autres sociétés dans le même secteur d’activité” déclare Claire, qui ajoute : “Le résultat, c’est que TELIX a été reconnue et qu’elle a pu alors signer avec de gros constructeurs informatiques. Ses produits étaient réputés fiables et bien situés sur le marché”.

Si elle a constitué une réussite d'un point de vue technique, l'introduction de TELIX sur le second marché boursier a induit une irréversibilité clé quant aux relations entre les membres de l'équipe et les fondateurs-dirigeants. Quatre ans après, l'introduction en bourse était toujours considérée par les membres de l'équipe entrepreneuriale comme le bouleversement majeur qu'avait connu l'entreprise. Préparée en partie dans la précipitation, cette action a constitué une légitimation de la valeur du projet entrepreneurial à laquelle le personnel n'a pu être associé. Ainsi, l'absence de gestion de certains éléments symboliques du lien entre l'entreprise et son personnel – la signature d'un nouveau contrat d'une part, et la proposition d'un dispositif d'intéressement qui n'a jamais fonctionné d'autre part, ont créé une distanciation irrémédiable entre les fondateurs et leurs collaborateurs. Part la suite, certains sujets n'ont plus été ouvertement abordés devant les fondateurs, des tabous sont apparus, et des attitudes de résistance se sont développées, en particulier parmi l'équipe de développement, qui ont donné lieu à des pratiques illicites ou déviantes…

Par ailleurs, l'ensemble des pratiques collectives progressivement instituées au sein de TELIX ont conduit à établir de façon irréversible le savoir-faire distinctif de l'équipe entrepeneuriale. En effet, les premiers contrats de développement réalisés pour des constructeurs d'ordinateurs, la mise au point d'un produit révolutionnaire – le Mégatel - destiné aux micro-ordinateurs portables, ainsi que la maîtrise progressive d'un ensemble complexe de procédures d'homologations sur les différents marchés européens, ont permis à TELIX de se positionner comme un partenaire naturel des constructeurs de micro-ordinateurs. A travers la multiplication des contrats de développement pour des constructeurs d'envergure mondiale, les pratiques quotidiennes au sein de TELIX ont permis de routiniser un certain nombre de savoir-faire techniques particulièrement distinctifs. Ces derniers ont été consacrés en particulier lors de la réussite en 1992 des différents tests inclus dans le "Design Validation Test", norme de qualité draconnienne imposée par le constructeur de taille mondiale ORD4. Toutefois, la mobilisation prioritaire des ressources internes de développement sur des contrats de conception, a retardé le lancement de différents produits standard sous la marque TELIX destinés aux réseaux de distribution en France et à l'export.

Ainsi, les pratiques collectives développées au sein de TELIX ont contribué à canaliser, en partie de façon non intentionnelle, la perception du savoir-faire distinctif de TELIX comme prestataire en matière de conception de modules de télécommunications en OEM (Origin Equipment Manufacture) pour les constructeurs informatiques. Progressivement, un double processus d'irréversibilité a pris corps. D'une part, cette pratique de développement au service des constructeurs a été ressentie comme une entrave par certains commerciaux qui, dans l'attente du lancement d'une gamme de produits propres de TELIX, ne disposaient pas d'arguments suffisants pour établir une relation durable avec les distributeurs européens. D'autre part, le retard pris par TELIX pour mettre au point sa gamme propre a renforcé les clients et les acteurs institutionnels dans la conviction que TELIX se spécialisait en matière de conception de modules de télécommunications pour des clients industriels et délaissait de façon délibérée le marché grand public en cours de structuration. Ces deux irréversibilités se sont renforcées l'une l'autre, et ont placé TELIX dans une situation de dépendance dangereuse vis-à-vis des constructeurs informatiques, ce que reflète bien l'instabilité du chiffre d'affaires entre 1991 et 1994.

Dans cette perspective, les capacités d'apprentissage de l'équipe entrepreneuriale résultent de son engagement dans un ensemble d'interactions avec différent acteurs de son environnement. De ce

point de vue, l'émergence du projet entrepreneurial apparaît davantage comme le résultat d'un processus collectif d'attribution de sens à des actions en cours, plutôt que comme un processus pleinement intentionnel (Weick 1995). Ainsi, ce sont les activités quotidiennes plus ou moins routinisées, les pratiques décisionnelles plus ou moins formalisées, la réalisation d'actions dans la précipitation ou l'établissement apparemment opportuniste de relations, qui permettent au projet entrepreneurial de prendre progressivement corps. Bien entendu, cette évolution n'est maîtrisée que de façon très partielle par l'équipe entrepreneuriale qui ne peut anticiper l'ensemble des irréversibilités produites par certaines décisions ou pratiques collectives progressivement développées au sein de la jeune entreprise.

Conclusion

A la suite d'une analyse très fouillée de travaux portant sur la cognition dans la petite et moyenne entreprise, certains auteurs montrent que que l'orthodoxie qui prévaut très largement s'appuie sur des techniques statistiques requerrant des échantillons de taille importante (Cossette 1995). D'autres voix s'élèvent pour regretter l'absence d'études idiographiques et subjectivistes susceptibles d'approcher les processus cognitifs qui se développent dans dans les jeunes organisations (Harrigan, 1993 ; Dess, Lumpkin et Gee, 1999). Cette investigation constitue une avancée dans cette direction puisque nous proposons de reconceptualiser le processus de formation du projet entrepreneurial comme un processus permanent de construction collective. Les trois notions que nous avons retenues dans le cadre de cet article – apprentissages, improvisations et irréversibilités - soulignent particulièrement bien le caractère collectif du processus entrepreneurial.

Notre travail contribue en partie à "désenchanter" le créateur ainsi que le processus de création d'entreprise… Le créateur ne peut plus être conçu comme un démiurge, un être exceptionnel qui perçoit de façon quasi mystique l'avenir et façonne le projet entrepreneurial sur la base d'intuitions transcendantes. Plus simplement, l'équipe entrepreneuriale progresse grâce aux pratiques récurrentes et aux éléments de connaissance ordinaire qu'elle mobilise de façon quotidienne au cours des interactions auxquelles elle prend part. Ainsi, il n'existe pas de création "ex-nihilo" puisque le noyau créatif de la jeune entreprise – un créateur ou un groupe de co-créateurs – ne constitue jamais une tabula rasa tant sur le plan social qu'économique : afin de développer le projet entrepreneurial, il mobilise l'ensemble des ressources économiques, sociales, rhétoriques, culturelles et symboliques qu'il acquiert au fur et à mesure de son engagement successif dans différents types d'interactions (Kimberly, 1979 ; Bruyat, 1993 ; Boutillier et Uzunidis, 2000).

Dans cette perspective, il est capital de comprendre comment l'activité même de l'équipe entrepreneuriale se trouve enchâssée dans des relations sociales qui fondent sa signification ainsi que sa pertinence et constituent le moteur de son évolution (Bygrave 2000). En effet, la variété et la multiplicité des interactions dans lesquelles les membres de l'équipe entrepreneuriale se trouvent impliqués va permettre à la fois de capitaliser certains apprentissages, d'explorer l'ambiguïté de certaines situations, de tenter un certain nombre d'improvisations collectives et finalement, d'instituer progressivement certaines routines susceptibles de constituer la compétence distinctive de la jeune entreprise.

Le projet entrepreneurial peut être considéré à la fois comme un produit a posteriori des apprentissages réalisés par l'équipe entrepreneuriale et comme un contexte structurant offrant une source a priori d'options pour l'avenir. Le projet entrepreneurial s'avère structurant dans le sens où il permet de privilégier certains apprentissages aux dépens d'autres et parce qu'il canalise le processus de développement des connaissances au sein de l'entreprise récemment créée. De ce fait, la formation et la transformation permanente du projet entrepreneurial doivent être comprises comme des productions essentiellement culturelles qui, à travers un certain nombre de valeurs partagées parce qu'elles ont pu être discutées et explorées collectivement, cimentent l'émergence de significations nouvelles capables d'orienter le comportement innovatif de la jeune entreprise.

Le projet entrepreneurial demeure toujours un ordre fragile, provisoire, soumis à différentes sources de tensions et de contradictions résultant inéluctablement des logiques interactionnelles variées dans lesquelles s'engagent les membres de l'équipe entrepreneuriale. En conséquence, le processus d'émergence du projet entrepreneurial suppose que l'entreprise soit parvenue à construire une compétence interactionnelle lui permettant de développer et de combiner les différents types d'interactions dans lesquelles l'équipe entrepreneuriale s'est progressivement engagée (La Ville (de) 1994).

Montrer que ce travail peut aussi ouvrir des pistes de réflexion sur les processus d'intrapreneuriat dans des organisations de plus grande taille (Dess, Lumpkin et McGee, 1999).

Bibliographie

ADLER P., "Technology strategy : a guide to the literatures", p.25-151, in ROSENBLOOM R.S.
ALDRICH H, "Methods in Our Madness ? Trends in Entrepreneurship Research", Chapter 8, p.191-213, in SEXTON D., KASARDA J. (Eds.), *The State of the Art of Entrepreneurship*, PWS - Kent Publishing Company, 1992.
ALDRICH H., ZIMMER C., "Entrepreneurship through social networks", p.3–23, in SEXTON D.L., SMILOR R.W. (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger Publishing Company, 1986
ARGYRIS C., SHÖN D., *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addisson Westley, 1978.
BERGER P., LUCKMANN T., *The social construction of reality - A treatise in the sociology of knowledge*, Doubleday Company, 1966. - Traduction française : *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, 1992.
BIRLEY S., MUZYCKA D. (Eds.), *L'art d'entreprendre*, Paris, Village Mondial, 1998.
BLAIS R.A., TOULOUSE J.M., "Les motivations des entrepreneurs : une étude empirique de 2278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays", *Revue Internationale PME*, Vol.3, n°3-4, 1990, p. 269-300.
BOUCHIKHI H., "A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance", *Organization Science*, Vol. 14, n°4, 1993, p.549-570.

BOUTILLIER S., UZUNIDIS D., “Les dimensions socio-économiques et politiques de l’entrepreneur”, pp. 21-32, in VERSTRAETE T. (Ed.), *Histoire d’entreprendre – Les réalités de l’entrepreneuriat*, Editions Management et Société, Caen, 2000.

BRUYAT C., *Création d’entreprises : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France de Grenoble, 1993.

BYGRAVE W., “The social dynamics of entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, n°3, Spring, 2000, p. 5-24.

CHANLAT A., “Les sciences de la vie et la gestion”, p.15-36, in CHANLAT A., DUFOUR M. (Eds.), *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Editions d'Organisation, 1985.

COLLINS J., PORRAS J., “Building a visionary company”, *California Management Review*, Vol. 37, n°2, 1995, p.80-100.

COSSETTE P., "La cognition comme objet d'étude dans la littérature scientifique sur la PME et l'entrepreneuriat", *Communication* , II° Congrès International Francophone de la PME "Innovation et Organisation des PME", 25-27 Octobre, Paris, 1995, p.487-524.

DESS G.G., LUMPKIN G.T., McGEE J.E, “Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure and process : suggested research directions”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, n°3, Spring, 1999, p. 85-102.

EISENHARDT K., "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, n°4, 1989, p.532-550.

GARTNER W., “Who is an entrepreneur ? is the wrong question”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 1989, p.47-68.

GIDDENS A., *La constitution de la société - Eléments de la théorie de la structuration*, Presses Universitaires de France, Coll. Sociologies, 1987.

GOFFMAN E., *Les cadres de l'expérience*, Editions de Minuit, Coll. Le sens commun, 1991- Edition originale : 1974.

HAMEL G., PRAHALAD C.K., *Competing for the Future*, Cambridge (Mass), Harvard Business School Press, 1994.

HARRIGAN K.R., “Research methodologies for contingency approaches to strategy”, *Academy of Management Review*, Vol. 8, 1993, p. 398-405.

HATCH M.J., “Exploring the empty spaces of organizing : how improvisional jazz helps redescribe organizational strcture”, *Organization Studies*, Vol. 20, n°1, 1999, p.75-100.

JOHANNISSON B., “Business formation : a network approach”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol.4, n°3, 1988, p.83-99.

KIMBERLY J., “Issues in the creation of organizations : Initiation, Innovation and Institutionalization”, *Academy of Management Journal*, Vol.22, n°3, 1979, p.437-457.

LANDRY M., “L’ambiguïté comme outil de gestion”, *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, 1995, p. 110-125.

LA VILLE (de) V., "Formation de la stratégie et développement de la compétence interactionnelle d’une jeune entreprise high tech : réflexions à partir d’une étude de cas”, p.141-163, in BOURNOIS F., MARION S., NOËL A., TOULOUSE J.M. (Eds.), *Création et développement d’entreprises technologiques innovantes*, Editions du Centre Jacques Cartier, Lyon, 1994.

LA VILLE (de) V., *Apprentissages collectifs et structuration de la stratégie dans la jeune entreprise de haute technologie*, Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Lyon III, Juillet 1996, 425 p.

LA VILLE (de) V., “L’entrepreneuriat technologique comme processus de création collective”, pp.43-58, in BERNASCONI M., MONSTED M. (Eds.), *Les start-up High Tech – Création et développement des entreprises technologiques*, Dunod, Paris, 2000.
MINTZBERG H., “An emerging strategy of ‘direct research’”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, December, 1979, p. 582-589.
MUSTAR Ph., “L’entrepreneur schumpétérien a-t-il jamais existé ?”, *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, Mars, 1994, p.30-37.
MUZYKA D., “The nature of entrepreneurial decision-making : inside the black box”, p.61-75 in BIRLEY S., McMILLAN I. (Eds.), *International Perspectives in Entrepreneurship Research*, 1992, Elsevier Science Publishers, North Holland.
NELSON R., WINTER S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
PIAGET J., *Six études de psychologie*, Denoël, 1964.
SAPORTA B., “La création d’entreprises : enjeux et perspectives”, *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, 1994, p.74-86.
SCHUMPETER J., “Economic theory and entrepreneurial history”, p.45-64, in AITKEN G.H. (Ed.), *Explorations in Enterprise*, Cambridge, Harvard University Press, 1965.
SIMON M., “Cognitive biaises, risk perception, and venture formation : how individuals decide to start companies”, *Journal of Business Venturing*, New York, Vol. 15, n°2, 2000, pp. 113 - .
STACEY R.D., "Strategy as order emerging from chaos", *Long Range Planning*, Vol. 26, n°1, 1993, p.10-17.
TSOUKAS H., "Refining common sense : types of knowledge in management studies", *Journal of Management Studies*, Vol. 31, n° 6, Novembre, 1994, p.761-780.
VAN DE VEN A.H., HUDSON R., SCHROEDER D.M., "Designing new business startups : entrepreneurial, organizational, and ecological considerations", *Journal of Management*, Vol.10, n°1, 1984, p.87-107.
VAN DE VEN A., "Suggestions for studying strategy process : a research note", *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992, p169-188.
VAN DE VEN A., "Central problems in the management of innovation”, *Management Science*, Vol.32, n°5, 1986, p.590-607.
VAN MAANEN J., *Tales from the field - On writing ethnography*, University of Chicago Press, 1988.
VERSTRAETE T., “L’entrepreneuriat – Un phénomène aux multiples formes d’expression”, p. 11-20, in VERSTRAETE T. (Ed.), *Histoire d’entreprendre – Les réalités de l’entrepreneuriat*, Editions Management et Société, Caen, 2000.
WEICK K., *Sensemaking in Organizations*, California, Sage, Thousands Oaks, 1995.
WEICK K., “Organizational redesign as improvisation”, p. 346-379, in HUBER G.P, GLICK W.H. (Eds.), *Organizational Change and Redesign*, New York, Oxford University Press, 1993.
WEICK K., *The social psychology of organizing*, 2nd Edition, Addison Wesley, 1979.
WESTLEY F., MINTZBERG H., "Visionary leadership and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol.10, n°1, 1989, p.17-32.
WINKIN Y, *Anthropolgie de la communication : de la théorie au terrain*, Bruxelles, De Boeck, 1996.
YIN R.K., *Case Study Research : Design and Methods*, Sage Publications, Beverly Hills, 1984.
ZAHRA S.A., “Entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, n°3, 1999, p. 5-11.