



**HAL**  
open science

# La start-up est morte, vive la start-up! Etude de la survie d'une entreprise en création sous le prisme de l'effectuation

Benjamin Vedel, Florence Law, Ines Gabarret

## ► To cite this version:

Benjamin Vedel, Florence Law, Ines Gabarret. La start-up est morte, vive la start-up! Etude de la survie d'une entreprise en création sous le prisme de l'effectuation. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2016, 277 (1), 10.3917/rsg.277.0091 . hal-01898936

**HAL Id: hal-01898936**

**<https://hal.science/hal-01898936v1>**

Submitted on 19 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.

# **La start-up est morte, vive la start-up !**

## **Étude de la survie d'une entreprise en création sous le prisme de l'effectuation**

*par Benjamin VEDEL, Florence LAW et Inès GABARRET*

### **Benjamin VEDEL**

Maître de Conférences, LEM-CNRS (UMR 9221), Labex Entreprendre  
IAE Lille,  
France

### **Florence LAW**

Enseignant-chercheur, OCRE  
EDC Paris Business School,  
France

### **Inès GABARRET**

Enseignant-chercheur HDR, OCRE, Labex Entreprendre  
EDC Paris Business School,  
France

## **Résumé**

### **La start-up est morte, vive la start-up ! Étude de la survie d'une entreprise en création sous le prisme de l'effectuation**

*Par Benjamin VEDEL, Florence LAW et Ines GABARRET*

L'objectif de notre recherche est de comprendre comment l'alternance de situations causales et effectuales peut contribuer à la survie des entreprises en création. Pour cela, nous avons étudié de manière longitudinale une entreprise créée par un entrepreneur novice durant les trois premières années de sa vie.

Sur la base d'informations obtenues à partir de reportages, d'entretiens semi-directifs, ainsi que par l'analyse du blog de l'entrepreneur, notre étude met en évidence les situations durant lesquelles l'entrepreneur novice agit de manière causale et celles durant lesquelles la logique effectuale prend le dessus. Les résultats de la recherche confirment que l'entrepreneur novice a tendance à développer en priorité une logique causale. Toutefois, c'est le passage vers la logique effectuale qui a été déterminant pour la survie de l'entreprise. Il apparaît que ce passage n'est pas automatique et nécessite un déclencheur externe. Une structure d'accompagnement peut jouer ce rôle.

Mots-clés : Effectuation, Survie, Entrepreneuriat, Création d'entreprise

## **Abstract**

### **The start-up is dead, long live the start-up! Study of the survival of a start-up through the prism of effectuation**

*By Benjamin VEDEL, Florence LAW and Ines GABARRET*

*The aim of our research is to understand how the alternation of causal and effectual situations can contribute to the survival of start-ups. To accomplish it, we studied a company created by a novice entrepreneur during its first three years of activity.*

*Based on the entrepreneur personal blog, interviews and reports on the entrepreneur, our case study highlights the situations during which the novice entrepreneur develops a causal logic and those during which the effectual logic takes over. The research results confirm that the novice entrepreneur tends to develop causal logics in priority. However, the shift to the effectual logic is crucial for the survival of the company. It appears that this change is not automatic and requires an external trigger. A support structure may play this role.*

*Keywords: Effectuation, Survival, Entrepreneurship, Business creation*

## **Resumen**

### **La start-up ha muerto, ¡viva la start-up! Estudio de la supervivencia de una empresa en creación a través del prisma de la efectuación**

*Por Benjamin VEDEL, Florence LAW e Inès GABARRET*

*El objetivo de nuestra investigación es entender cómo la alternancia de situaciones causales y efectuales puede contribuir a la supervivencia de empresas en creación. Para lograrlo, hemos estudiado una empresa creada por un empresario novato durante sus tres primeros años de actividad. Nuestro estudio que se basa en informaciones obtenidas a través de reportajes, de entrevistas y del análisis del blog del empresario, pone de manifiesto las situaciones en las que el empresario novato desarrolla una lógica causal y aquellas en las que la lógica efectuale se manifiesta. Los resultados de la investigación confirman que el empresario novato tiende a desarrollar lógicas causales en prioridad. Sin embargo, el cambio a la lógica efectuale es crucial para la supervivencia de la empresa. Este cambio no es automático y requiere de un disparador externo. Una estructura de incubación puede desempeñar este papel.*

*Palabras claves: Efectuación, Supervivencia, Emprendedorismo, Creación de negocios*

# **La start-up est morte, vive la start-up !**

## ***Étude de la survie d'une entreprise en création sous le prisme de l'effectuation***

Les trois premières années de vie d'une start-up, ou phase de démarrage, sont une phase primordiale pour la survie de l'entreprise, car un tiers des entreprises créées n'arrive pas à dépasser ce cap (APCE, 2013). En effet, durant cette phase, le projet de l'entrepreneur n'est pas un objet clair, il change et se transforme selon les rencontres et les opportunités. Il n'est ainsi jamais assuré que l'idée initiale corresponde à l'entreprise finale (S. Alvarez et J. Barney, 2005). Dans ce contexte, S. Sarasvathy (2004) indique qu'il est important de distinguer la réussite de l'entreprise et celle de l'entrepreneur. La non-survie d'un projet (ou de l'entreprise) peut ainsi être vue comme une étape nécessaire dans la vie d'un entrepreneur, le succès de l'entrepreneur n'étant pas lié directement à la survie du projet (S. Singh, P. Corner et K. Pavlovich, 2007). L'entrepreneur pourra néanmoins l'adapter, en changer ou l'arrêter pour faire face aux situations rencontrées ou aux aspirations personnelles (R. Paturel, 1997, 2007 ; B. Headd, 2003).

Suivant une approche assez classique du processus entrepreneurial, un entrepreneur perçoit une opportunité d'affaires et rassemble différentes ressources pour créer une entreprise. Il observe le marché et utilise un *business plan* pour convaincre les différentes parties prenantes de l'intérêt de son idée. Cette vision, appelée « logique causale » par Saras Sarasvathy (2001), est remise en question suite à l'observation de la manière « pratique » dont les entrepreneurs agissent pendant la création d'entreprise. Un questionnement sur les limites de la logique causale a été largement soutenu par S. Sarasvathy (2001), qui, en opposition, introduit le concept de « logique effectuale » dans l'étude du processus entrepreneurial (P. Silberzahn, 2012, 2014). Dans un processus effectual, la création d'entreprise ne dépend pas des objectifs fixés à l'avance, mais des caractéristiques de l'entrepreneur (ce qu'il sait, qui il connaît), des moyens qu'il trouve à disposition et de sa capacité à utiliser l'environnement en sa faveur.

L'effectuation considère l'entreprise comme un objet en création (artefact) et non comme un résultat à atteindre. Selon S. Sarasvathy (2004), ce renversement de logique peut nous aider à comprendre la diversité des entreprises observées (chaque individu ayant des objectifs différents) et les échecs de création rencontrés par l'entrepreneur durant sa vie (les échecs construisent l'individu qui apprend de ses erreurs). S. Read et S. Sarasvathy (2005) ont suggéré que l'entrepreneur novice a tendance à développer principalement une logique causale contrairement à l'entrepreneur expert qui privilégie une logique effectuale pour faire évoluer son projet.

J. Perry, G. Chandler et G. Markova, dans un article paru en 2012 dans « *Entrepreneurship, Theory and Practice* », indiquent que, même si l'approche par l'effectuation permet de comprendre le processus de création d'entreprises, les recherches empiriques sur cette approche sont peu nombreuses. De cette manière, les auteurs relancent l'intérêt pour le développement de recherches sur les approches effectuales en relation avec d'autres aspects de l'entrepreneuriat.

En partant de ce constat, nous avons étudié de manière longitudinale une entreprise durant les trois premières années de sa vie. Nous avons observé les moments clés de transformation du projet, face à des problèmes de survie, en utilisant la grille d'analyse de l'effectuation (S. Sarasvathy, 2001). Notre recherche, à visée exploratoire, se focalise sur la phase de démarrage d'activité (S. Sammut, 1998) d'une entreprise en création par un entrepreneur novice (S. Read et S. Sarasvathy, 2005) ainsi que sur les logiques développées (effectuale et causale) et leur relation avec la survie de l'entreprise.

Dans notre étude, nous isolons des situations durant lesquelles l'entrepreneur novice agit de manière causale et des situations durant lesquelles la logique effectuale prend le dessus. Avec la prise d'expérience de l'entrepreneur, le recours à une des logiques d'action, causale ou effectuale, ne semble plus exclusif et dépend surtout du problème observé ou de l'interlocuteur avec lequel l'entreprise interagit (S. Read, N. Dew, S. Sarasvathy, M. Song et R. Wiltbank, 2009). Les changements de logique permettent ainsi : (1) de relancer l'entreprise en situation d'échec ; (2) d'assurer sa survie et (3) de déclencher postérieurement sa croissance. Il apparaît aussi que le passage vers la logique effectuale n'est pas forcément automatique et nécessite un déclencheur. Bien qu'elle lui ait permis de commencer la

transition vers la logique effectuale, nous observons que la prise de conscience par l'entrepreneur de l'échec de la première version de son projet n'a pas été suffisante. Le passage vers l'expertise entrepreneuriale a nécessité l'appui d'un instructeur capable d'orienter l'entrepreneur novice dans les sous-tâches nécessaires à la construction d'un processus effectual (S. Read et S. Sarasvathy, 2005). Dans notre cas, c'est la structure d'accompagnement qui a joué ce rôle. Ces résultats confirment le rôle de coproduction de valeur des structures d'incubation (M.P. Rice, 2002), et permet de préciser la nature de la relation entre l'hébergé et la structure d'accompagnement dans une logique effectuale. Ce résultat laisse à penser que l'entrepreneur novice peut ne pas dépasser cette première étape de remise en question de son projet si celui-ci n'est pas aidé.

Notre texte est structuré comme suit : la première section introduit les principes de l'effectuation et son lien avec les notions d'entrepreneur novice et de survie des projets entrepreneuriaux, la deuxième section expose la méthodologie, la section 3 présente les résultats et la section 4 les discute.

## **1. Revue de littérature**

Notre article a pour objectif d'expliquer en quoi la logique effectuale peut contribuer à la survie des projets entrepreneuriaux et comment elle se développe au travers de la prise d'expertise de l'entrepreneur novice. Pour cela, nous définirons successivement les notions d'entrepreneur novice, de survie de l'entreprise en création, de causation et d'effectuation dans le processus entrepreneurial.

### **1.1. L'entrepreneur novice**

Le concept d'entrepreneur novice est généralement défini, dans la littérature, par opposition à l'entrepreneur répété ou habituel (V. Odorici et M. Presutti, 2013 ; J. Rédis et J-M. Sahut, 2013), qu'il crée plusieurs entreprises simultanément « *portfolio entrepreneur* » ou successivement « *serial entrepreneur* » (P. Westhead et M. Wright, 1998). Un entrepreneur novice est ainsi un individu qui n'a pas d'expérience antérieure dans la création d'entreprise (P. Westhead et M. Wright, 1998). L'expertise entrepreneuriale se construit de manière graduelle, avec des apprentissages cumulés au travers du temps (P. Westhead, D. Ucbasaran

et M. Wright, 2005). De cette façon, les entrepreneurs habituels apprennent de leurs expériences de création antérieures (P. Westhead et al., 2005).

La littérature en entrepreneuriat montre que les entrepreneurs qui ont déjà créé une entreprise ont mieux réussi dans la création de la deuxième ou de la troisième entreprise. L'apprentissage entrepreneurial peut ainsi être considéré comme expérientiel (D. Politis, 2005). En conséquence, un entrepreneur expérimenté aura plus de possibilités d'assurer la survie de son entreprise qu'un entrepreneur novice.

## **1.2. La survie de l'entreprise en création**

La première étape à assurer lors d'une création d'entreprise, avant de parler de succès ou de croissance, est la survie de l'entreprise. Après la création, l'entrepreneur doit être efficace et efficace afin d'assurer la survie et le développement de son affaire (A. Omrane, A. Fayolle et O. Zeribi-Benslimane, 2011). La littérature en entrepreneuriat diffère dans la définition de la survie d'entreprise. S. Sammut (1998) la considère comme une période de 1 à 3 ans, durant laquelle l'entreprise s'organise et se stabilise (phase de démarrage). Le facteur temporel est omniprésent dans le concept de survie. Certains auteurs vont le circonscrire au court terme, tandis que d'autres vont considérer le moyen ou le long terme, se rapprochant ainsi du concept de pérennité. Néanmoins, d'autres auteurs, tels qu'A. Omrane et al. (2011), vont considérer la survie comme une situation financière, indépendamment de la temporalité. Une entreprise est ainsi considérée en survie lorsqu'elle se trouve au-dessus de son seuil de rentabilité.

R. Lussier et S. Pfeifer (2000) considèrent le succès comme l'étape initiale d'un cheminement conduisant tout d'abord aux profits, puis enfin au succès. A. Smida et N. Khelil (2010) indiquent que la survie d'une entreprise revêt trois dimensions : la continuité de l'entreprise, la conservation de ressources et la satisfaction de l'entrepreneur.

À l'opposé, l'échec survient quand : (1) l'entreprise s'arrête, que cette décision soit prise par l'entrepreneur (vente, reprise) ou subie ; (2) lorsque les ressources engagées sont détruites (à cause d'une mauvaise rentabilité) ou que (3) l'entrepreneur est insatisfait de la manière dont évolue l'entreprise (décalage avec les objectifs initiaux). L'échec peut être ainsi total (les trois caractéristiques sont présentes), partiel (deux des caractéristiques sont présentes) ou marginal

(une seule caractéristique est présente). Cet aspect multidimensionnel de l'échec, adapté à la création d'entreprise, renvoie à la séparation entre le projet et l'entrepreneur.

Comme le souligne S. Sarasvathy (2004), cette distinction entre le projet et l'entrepreneur pose la question de l'appréciation du succès. Alors que des variables de croissance ou de performance financière peuvent nous donner des indices concernant la réussite du projet, l'échec d'un projet n'est pas forcément une mauvaise chose du point de vue de l'entrepreneur (S. Singh et al., 2007). En effet, d'un côté l'entreprise ferme (ou le projet s'arrête) mais de l'autre, l'entrepreneur apprend et prend de l'expérience<sup>1</sup>. En cas d'échec, il peut ainsi décider de continuer ou d'arrêter l'aventure entrepreneuriale compte tenu de l'information obtenue (S. Singh et al., 2007 ; D. Storey et F. Greene, 2010). Les connaissances permettent d'augmenter les capacités des individus et, par conséquent, d'améliorer la performance de l'entreprise (I. Verheul, M. Carree et R. Thurik, 2009).

Des auteurs comme S. Sarasvathy (2001) ou S. Read et S. Sarasvathy (2005) ont souligné que les logiques d'action étaient plus adaptées selon les caractéristiques du projet entrepreneurial mené (ressources à disposition, incertitude, état d'avancement, etc.). Ces logiques peuvent relever de la causation ou de l'effectuation qui sont décrites dans la section suivante.

### **1.3. Causation et effectuation dans le processus entrepreneurial**

La création d'entreprise a été classiquement décrite comme le résultat d'un processus causal simple et rationnel (causation) : l'entrepreneur perçoit une opportunité et décide de l'atteindre. Pour cela, il rassemble différentes ressources et autres moyens. Dans un processus causal, regarder l'entreprise comme un résultat suppose une réflexion autour de la mise en place des ressources nécessaires à rassembler pour cet objectif. Après avoir observé le marché (environnement externe), l'entrepreneur utilise des moyens de prédiction tels que le *business plan* pour convaincre les différentes parties prenantes du bien-fondé de son idée.

L'importance de la planification dans le cadre de la création d'entreprise a été débattue dans la littérature et indique des résultats divergents (F. Delmar et S. Shane, 2003). La planification est ainsi un outil important car : (1) il permet d'agir plus rapidement que les stratégies d'essai

---

<sup>1</sup> Des conséquences négatives sont aussi possibles (S. Singh et al., 2007 ; 2015).

erreur ; (2) il évite de dévier des objectifs et, (3) lorsque cela arrive, il permet un ajustement pour revenir aux objectifs initiaux (F. Delmar et S. Shane, 2003). Néanmoins, ce modèle est remis en cause par plusieurs auteurs (S. Alvarez et J. Barney, 2007 ; S. Sarasvathy, 2001). Par exemple, l'incertitude entourant la création d'entreprise diminue l'intérêt de la planification (B. Bird, 1988) et les entrepreneurs ont tendance à recourir plus souvent à leur intuition pour reconnaître les opportunités qui les entourent (C. Allison, E. Chell et J. Hayes, 2000). Pour N. Carter, W. Gartner et P. Reynolds (1996), il est plus important d'envoyer des signaux aux autres parties prenantes que de mettre en place une planification coûteuse en moyens.

S. Sarasvathy, dans son texte de 2001, propose que les stratégies des entrepreneurs, mises en place lors de leurs processus entrepreneuriaux, puissent être de nature effectuale. L'effectuation, contrairement à la causation, suppose que ce sont les ressources possédées initialement par l'entrepreneur (personnalité, connaissances, relations) et les événements rencontrés au fur et à mesure du développement du projet qui permettent de construire l'objectif de l'entreprise. Il n'est ainsi pas nécessaire d'essayer de prédire l'avenir au moment de la création (via la mise en place d'un plan d'affaires, par exemple). La logique effectuale ne suppose pas une incertitude donnée et réductible par l'augmentation du montant des informations, mais un univers non probabilisable (R. Wiltbank, N. Dew, S. Read et S. Sarasvathy, 2006). Face à cette incertitude *knigthienne*, le contrôle du processus entrepreneurial passe alors par l'assemblage des ressources et l'utilisation des opportunités (S. Sarasvathy, 2001). L'entreprise est alors considérée comme un objet en construction (ou artefact). Ceci va à l'encontre des autres stratégies de contrôle de l'incertitude comme l'analyse des tendances *a priori* ou de réaction rapide *a posteriori* pour s'adapter au changement (R. Wiltbank et al., 2006).

Aucune des deux logiques n'est meilleure que l'autre, mais leur utilisation est plus adaptée selon les circonstances rencontrées (S. Sarasvathy, 2001 ; S. Alvarez et J. Barney, 2005 ; 2007). Ainsi la logique causale est plus utile pour exploiter les connaissances, tandis que l'effectuation est plus appropriée pour exploiter la conjoncture. Le processus causal suppose la prédictibilité des événements futurs et est dépendant des effets à obtenir. Le choix des ressources est lié à l'objectif fixé (eg. la rentabilité attendue). De son côté, le processus effectual suppose que les effets du choix (eg. la création d'une entreprise) dépendent (1) des

caractéristiques des acteurs (qui il est, ce qu'il connaît, qui il connaît) ; (2) des moyens qui sont à leur disposition et (3) de leur compétence pour découvrir, utiliser les événements. Le critère de choix utilisé par l'entrepreneur entre les différentes opportunités qui s'offrent à lui n'est pas une recherche de maximisation, mais de pertes acceptables (minimisation des coûts). L'exploitation de la conjoncture nécessite une certaine flexibilité de la part de l'entrepreneur et une capacité à expérimenter sur le court terme. Enfin, la sécurisation des ressources passe par la mise en place d'alliances stratégiques et le pré-engagement des parties prenantes (S. Sarasvathy, 2001 ; G. Chandler, D. Detienne, A. McKelvie, V. Troy et T. Mumford, 2011). Le pré-engagement est la capacité de l'entrepreneur à rechercher et à obtenir l'engagement des autres parties prenantes dans la construction de son projet entrepreneurial (S. Bhowmick, 2011). Le pré-engagement permet la réduction de l'incertitude liée à la création et diversifie les risques et la responsabilité de l'échec entre toutes les parties prenantes (G. Chandler et al., 2011). D'un point de vue du fonctionnement, S. Bhowmick (2011) rajoute que c'est la capacité de l'entrepreneur à susciter l'intérêt des parties prenantes autour du projet en construction qui devient importante. Dans une logique de structuration (A. Giddens, 1979), le contrôle effectual est ainsi un construit relationnel basé sur l'observation à chaque étape de l'engagement de l'autre. Pour E. Fischer et R. Reuber (2011), ce sont les interactions avec toutes les parties prenantes (actuelles et potentielles) qui permettent la co-construction de l'opportunité effectuale. S. Read et al. (2009) soulignent l'importance de la négociation et de la renégociation dans le processus effectual de co-création.

Il en découle cinq principes énoncés par S. Sarasvathy, K. Kumar, J. York et S. Bhagavatula (2014). Pour être effectual, il faut : (1) faire avec ses propres moyens, (2) définir les pertes acceptables, (3) Le patchwork fou, (4) accepter les surprises, (5) créer son propre univers.

**Tableau 1 : Les principes de l'effectuation (d'après S. Sarasvathy (2001), S. Sarasvathy et al. (2014), G. Chandler et al. (2011))**

<b>Faire avec ses propres moyens (personnalité, connaissances, réseaux).</b>	Ce sont les connaissances de l'individu. Elles lui permettent de bâtir son projet. Ce principe permet de se focaliser sur la question de ce que l'entrepreneur peut faire au lieu de ce qu'il doit faire (S. Sarasvathy et al., 2014). N. Dew et al. (2009) montrent que les entrepreneurs experts ont tendance à utiliser leur propre expérience pour résoudre les problèmes auxquels ils font face.
<b>Définir les pertes acceptables</b>	L'entrepreneur suit une logique de limitation de coûts, plutôt qu'une logique de maximisation de profit. L'entreprise effectuale ne réduit pas l'incertitude, elle réduit le coût de l'incertitude (S. Sarasvathy, 2003). L'entrepreneur intègre la notion de risque dans ses prises de décision (S. Sarasvathy et al., 2014).
<b>Le patchwork fou</b>	Le processus entrepreneurial ne dépend pas seulement des moyens initiaux ou de la détermination des risques acceptables, mais implique la mise en place de partenariats pour faire évoluer le projet. Ainsi, au lieu de sécuriser les partenariats par un jeu de légitimation, les entrepreneurs effectuaux laissent venir à eux les partenaires qui sont réellement intéressés par le projet (pré-engagement) et mettent leur « peau en jeu » (partage des risques de la création) (S. Sarasvathy, 2001 ; G. Chandler et al., 2011 ; S. Sarasvathy et al., 2014).
<b>Accepter les surprises</b>	En logique causale, S. Sarasvathy et al. (2014) indiquent que la mise en place d'un objectif précis suppose que l'entrepreneur essaye d'éviter ou de diminuer l'impact de tout événement extérieur qui pourrait faire dévier le plan. En logique effectuale, c'est le contraire, chaque surprise (contingence) peut être une nouvelle opportunité de faire évoluer ou changer le plan initial (S. Sarasvathy et al., 2014). L'acceptation des surprises nécessite que l'entrepreneur reste flexible face aux événements (S. Sarasvathy, 2001 ; G. Chandler et al., 2011). De plus, quand ces opportunités sont localisées, c'est-à-dire quand la résultante de la surprise (que ce soit un échec ou une réussite) n'affecte pas la continuité du processus (par exemple, la survie de l'entreprise), l'apprentissage est possible. Ceci peut permettre de comprendre l'accumulation de connaissances des entrepreneurs après un échec (la non-obtention d'un marché, le retard dans le prototypage, la fuite d'un client, etc.). Les entrepreneurs qui exploitent ces principes doivent survivre plus longtemps.
<b>Le pilote dans l'avion</b>	Ce principe réaffirme que l'environnement dans lequel évolue l'entrepreneur dépend du pilotage de celui-ci (S. Sarasvathy, 2008, S. Sarasvathy et al., 2014). L'entrepreneur effectual ne se laisse pas guider par les tendances (auto-pilote), mais prend part à la direction de l'avion (S. Sarasvathy et al., 2014). Pour réduire les risques, il expérimente aussi sur le court terme (S. Sarasvathy, 2001 ; G. Chandler et al., 2011).

Deux différentes logiques d'action effectuale ou causale peuvent ainsi guider le développement d'une start-up. Le recours à une logique causale est plus approprié en environnement probabilisable alors que celui d'une logique effectuale est plus pertinent dans un contexte hautement incertain. Suivant cette préconisation, une entreprise qui rencontre de fortes incertitudes concernant sa survie devra donc privilégier une logique effectuale.

#### **1.4. L'entrepreneur novice et la logique d'action**

Alors que l'entrepreneur expert sait comment développer et faire progresser son projet en situation d'incertitude, l'entrepreneur novice se heurte à des situations qui peuvent mettre en péril la survie de son entreprise. Par exemple, les facteurs d'échec étudiés dans la littérature font référence principalement à des causes financières, environnementales, managériales ou directement aux caractéristiques de la compagnie (H. Ooghe et S. De Prijcker, 2008). Les nouvelles entreprises échouent parce qu'elles manquent de ressources, de légitimité et de routines appropriées (A. Stinchcombe, 1965). Il devient important de savoir quelle stratégie l'entrepreneur novice peut mettre en place pour évoluer dans cette phase initiale de création. Pour nous aider à répondre à cette question, il faut d'abord considérer l'opportunité comme un objet en création (S. Alvarez et J. Barney, 2005 ; 2007 ; 2014) nécessitant une certaine expertise de la part de l'entrepreneur (W. Gartner, 1985). Cette expertise, qui permet le développement d'une logique effectuale, n'est pas forcément détenue par l'entrepreneur initialement (S. Alvarez et J. Barney, 2007). S. Alvarez et J. Barney (2007) indiquent que, par exemple, dans un processus de création d'opportunité (S. Sarasvathy, 2001), l'entrepreneur apprend au fur et à mesure et change sa manière de voir l'opportunité. Il en résulte des différences cognitives plus ou moins importantes (selon l'individu) entre le moment où il a commencé sa réflexion entrepreneuriale et la fin du processus. S. Alvarez et J. Barney (2014) ajoutent que l'entrepreneur se retrouve *a posteriori* avec des compétences qu'il n'aurait pas eues s'il ne s'était pas engagé dans ce processus de création. De leur côté, S. Read et S. Sarasvathy (2005) indiquent que l'effectuation, en tant que logique cognitive, permet de comprendre la nature de l'expérience obtenue pendant le processus entrepreneurial : l'expertise change la manière dont les individus perçoivent, traitent et utilisent l'information. S. Read et S. Sarasvathy (2005) avancent plusieurs propositions sur les modalités de recours de l'effectuation par un entrepreneur novice. En premier lieu, la préférence pour la logique effectuale de l'entrepreneur novice grandira, en même temps, que son expertise augmentera. En second lieu, l'entrepreneur novice peut initialement préférer la logique effectuale ou causale, mais peu importe sa préférence, un jeu d'équilibrage entre les deux logiques aura lieu. En troisième lieu, l'abondance des ressources disponibles pour l'entrepreneur fait

décroître l'attrait de la logique effectuale. En dernier lieu, l'intérêt pour la logique effectuale diminuera lorsque l'entreprise deviendra mature (et que l'environnement se stabilisera).

La logique effectuale est plus utilisée par les entrepreneurs experts, tandis que les entrepreneurs novices ont tendance à utiliser les méthodes causales plus facilement. Les entrepreneurs novices auront plus tendance à se fier à la prédiction du marché et ceci aura comme conséquence une moindre habilité à prendre avantage des événements de manière effectuale (S. Alvarez et J. Barney, 2007). Il peut en résulter un manque de réalisme dans la construction du projet lorsque ces derniers font face à un environnement incertain. Nous nous retrouvons alors face à une situation dans laquelle pour assurer la continuité de son projet entrepreneurial, un entrepreneur novice doit s'engager dans une logique effectuale de création d'opportunité, alors que ce sont surtout les entrepreneurs experts qui ont recours à cette dernière. Il devient alors important de savoir sous quelles conditions ce changement vers la logique effectuale s'effectue. La transformation de l'entrepreneur novice en entrepreneur expert suppose, en effet, un changement dans sa manière d'agir. Or, ce changement n'est pas forcément automatique.

## **2. Méthodologie**

Nous avons réalisé une étude longitudinale et rétrospective du cas de la création et du développement de l'entreprise 1001 Menus. Après une brève présentation du cas, nous expliquerons nos raisons de recourir à la méthode de l'étude de cas, notre choix de l'entreprise 1001 Menus et nous décrirons la collecte des données et leur analyse.

L'entreprise 1001 Menus a été créée en 2010 par Xavier Zeitoun, à 23 ans, juste à la fin de ses études en école de commerce. Il s'agit de sa première expérience professionnelle. 1001 Menus s'adresse aux restaurateurs en leur proposant un service de référencement de leurs restaurants sur des portails internet (tels que *PagesJaunes* ou *TripAdvisor*), ainsi que des services de marketing en ligne (création de sites internet ou mobiles, gestion de communauté). En 2014, après 4 ans d'existence, l'entreprise compte 35 salariés, 1 500 clients en France et s'est implantée au Royaume-Uni. Les dernières prévisions indiquent un chiffre d'affaires

dépassant le million d'euros<sup>2</sup>. Le tableau 2 reprend chronologiquement le développement de la société.

**Tableau 2 : Chronologie du développement de 1001 Menus**

Date	Description
2009-2010	Identification de l'opportunité d'affaires par Xavier Zeitoun.
Novembre 2010	Création de la société 1001 Menus.
Février 2011	Lancement du site 1001 Menus, un annuaire de menus de restaurants consultable sur internet par les internautes (activité <i>Business To Consumer</i> ).
Mars à mai 2011	Première remise en question de la pérennité de 1001 Menus par Xavier Zeitoun.
1er juillet 2011	Décision d'extension de l'activité de 1001 Menus avec le lancement du site <i>Mobimenu</i> , une plate-forme de création de sites sur téléphones mobiles pour restaurateurs.
Fin 2011 à mars 2012	Seconde remise en question de la pérennité de l'activité de 1001 Menus.
Mars 2012	Décision de pivot d'activité avec le passage d'une activité <i>Business To Consumer</i> (B2C : consultation en ligne de menus de restaurants) à une activité <i>Business To Business</i> (B2B : services de référencement et de marketing en ligne pour restaurateurs).
Mars à juin 2012	4 mois de travail sur la réorientation d'activité (développement d'une nouvelle plate-forme internet, restructuration de l'organisation de l'entreprise) avec un accompagnement par l'incubateur, une structure d'incubation de start-ups.
28 juin 2012	Lancement de la nouvelle activité B2B.
Juillet à décembre 2012	Première levée de fonds de 300 000 euros.
Juin 2013	Seconde levée de fonds de 1,35 million euros.
2014	Début du développement international de l'activité sur 3 pays (Royaume-Uni, Allemagne et Espagne).

Notre recherche vise à expliquer les raisons et la façon dont un entrepreneur alterne entre logique causale et logique effectuale lors de la phase de démarrage d'activités d'une start-up. Pour y parvenir, nous avons utilisé la méthode de l'étude de cas, car celle-ci est particulièrement appropriée pour comprendre le comment et le pourquoi d'un événement,

---

<sup>2</sup> Nicolas Rauline, « 1001 Menus va offrir un site Web à tous les restaurateurs », Les Échos, 22/10/2014.

comportement ou phénomène (R. Yin, 2003). Nous avons choisi le cas 1001 Menus pour les deux points essentiels suivants :

- La possibilité d'une étude longitudinale du cas :

Les données collectées nous ont permis de suivre longitudinalement et rétrospectivement le processus entrepreneurial de 1001 Menus durant les trois premières années de sa vie (de 2010 à 2013). En particulier, l'étude des billets que Xavier Zeitoun a écrit sur son blog<sup>3</sup> pour relater son aventure entrepreneuriale nous a permis d'analyser, quasiment au fil de l'eau, l'évolution des logiques d'action du jeune entrepreneur. L'entrepreneur a écrit son premier billet le 22 avril 2012, soit moins d'un mois après la décision de pivot d'activité en mars 2012. Au total, Xavier Zeitoun aura écrit 6 billets totalisant 17 pages sur l'année 2012.

***Tableau 3 : Billets du blog personnel de Xavier Zeitoun publié en 2012***

<b>Date de parution en ligne</b>	<b>Titre du billet</b>
22 avril 2012	Hello, my name is...
30 avril 2012	1001 Menus est mort, vive 1001 Menus !
7 mai 2012	1001 Menus : Comment nous sommes passés d'un plan B à un plan C
14 mai 2012	1001 Menus en 2012 c'est quoi ?
2 juillet 2012	4 mois d'accélération, lancement du nouveau 1001 Menus et après...
1 décembre 2012	Silence On Lève

L'entrepreneur y relate son expérience d'entrepreneur dans un triple objectif de partage avec d'autres entrepreneurs, d'auto-analyse et de réseautage. Ces motivations correspondent à des motivations sociales et de contenu telles que catégorisées par M. Sepp, V. Liljander, J. Gummerus (2011).

*« J'ai créé mon blog en pensant, d'une part que c'est utile à lire pour un entrepreneur et d'autre part intéressant pour l'entrepreneur que je suis de raconter publiquement sur un blog le parcours de mon entreprise ; un moyen de faire le point et de mesurer le chemin parcouru. Il y a aussi une arrière-pensée assez*

---

<sup>3</sup> <http://xavierzeitoun.com/>

*opportuniste d'un intérêt business à raconter son entreprise en transparence ce qui contribue à développer son réseau. »<sup>4</sup>*

Le fait que Xavier Zeitoun relate lui-même ses aventures entrepreneuriales (sa décision de pivot d'activités et son expérience au sein de l'incubateur) dans le mois suivant où il les a vécues a un double effet. Le premier est qu'il nous permet de limiter le risque de rationalisation *a posteriori* et le second est qu'il fiabilise ainsi le travail de reconstitution des événements et d'analyse des logiques d'action utilisées par l'entrepreneur.

- Le caractère représentatif d'une création d'entreprise *ex-nihilo*.

Le cas 1001 Menus est représentatif d'une création d'entreprise *ex-nihilo*. 1001 Menus est le projet d'un jeune entrepreneur novice qui souhaitait importer un concept inexistant en France de référencement de menus de restaurant sur internet. L'entrepreneur s'est confronté à trois types de difficultés que sont l'absence d'expérience entrepreneuriale, le caractère novateur de son activité et l'incertitude liée à l'environnement de son entreprise. Ces conditions rendent la survie de l'entreprise plus difficile.

Dans un souci d'objectivité, et afin de garantir la validité et la fiabilité de nos conclusions, nous avons veillé à utiliser différentes sources d'information, permettant ainsi la triangulation des données. Des données primaires (un entretien de 1 h 30 auprès du créateur d'entreprise en 2013 sur les modalités de financement) et secondaires internes et externes (blog personnel de Xavier Zeitoun, reportages vidéos ou écrits sur 1001 Menus et Xavier Zeitoun réalisés par la presse internet ou les chaînes de télévision et mis en ligne sur internet) ont ainsi été collectées. Les données qualitatives collectées bénéficient d'un fort ancrage de proximité au sens donné par M. Miles et A. Huberman (2003) par rapport aux événements étudiés puisque c'est Xavier Zeitoun qui est à chaque fois la source des données : en effet, les données incluent des entretiens de l'entrepreneur auprès de journalistes ou d'un enseignant-chercheur et des textes rédigés par l'entrepreneur lui-même (billets du blog personnel de Zeitoun). Les données ont également été produites pendant la période d'étude, ce qui accroît la validité de l'analyse et a permis de réaliser une étude longitudinale.

---

<sup>4</sup> Source : Chambard, D., 2013, Interview : Xavier Zeitoun, fondateur de 1001 menus (2), Agora entreprise, 1<sup>er</sup> octobre, (<http://www.agoraentreprise.com/2013/10/interview-xavier-zeitoun-fondateur-1001-menus-2/>)

Pour la condensation et l'analyse des données collectées, nous avons procédé au codage des données de façon thématique (rattachement aux logiques d'action) et temporelle (rattachement aux étapes de processus entrepreneurial). Pour cela, nous avons d'abord établi un dictionnaire de thèmes reprenant les 5 principes de l'effectuation de S. Sarasvathy (2001) (voir tableau 1) et pour chaque principe d'effectuation, son principe de causalité correspondant.

**Tableau 4 : Dictionnaire de thèmes utilisés (d'après S. Sarasvathy, 2001 et 2008)**

<b>Principe d'effectuation</b>	<b>Principe de causalité correspondant</b>
Faire avec ses propres moyens	Démarrer avec des buts prédéfinis
Définir les pertes acceptables	Attendre un retour sur investissement
Le patchwork fou	Mener une analyse de la concurrence
Accepter les surprises	Se prémunir des surprises
Le pilote dans l'avion	Suivre les tendances

Nous avons analysé l'ensemble des documents collectés afin d'identifier les principes causaux ou effectuels utilisés par l'entrepreneur pendant les différentes étapes du processus entrepreneurial. Pour chaque action ou réflexion décrite par l'entrepreneur, nous avons recherché le principe d'effectuation ou de causalité correspondant. Par exemple, nous avons codé la première phrase suivante comme relevant du principe effectuel d'« Accepter les surprises » et la seconde comme relevant du principe causal correspondant :

**Tableau 5 : Exemples de codage de verbatim**

<b>Principe effectuel : accepter les surprises</b>	<b>Principe causal : se prémunir des surprises</b>
<i>Tout d'abord, il faut accepter de s'être trompé, ce qui n'est pas forcément évident quand on a passé un an à essayer de convaincre tous les gens autour de soi que l'on développait quelque chose de très bien.</i>	<i>En fait il y a plusieurs choses par rapport au BP [n.d.l.r. Business Plan] financier. La première, c'est, je pense qu'il faut en avoir un pour soi. De toute manière, ça oblige à se poser des questions nécessaires parce que ça oblige à se projeter dans le futur...</i>

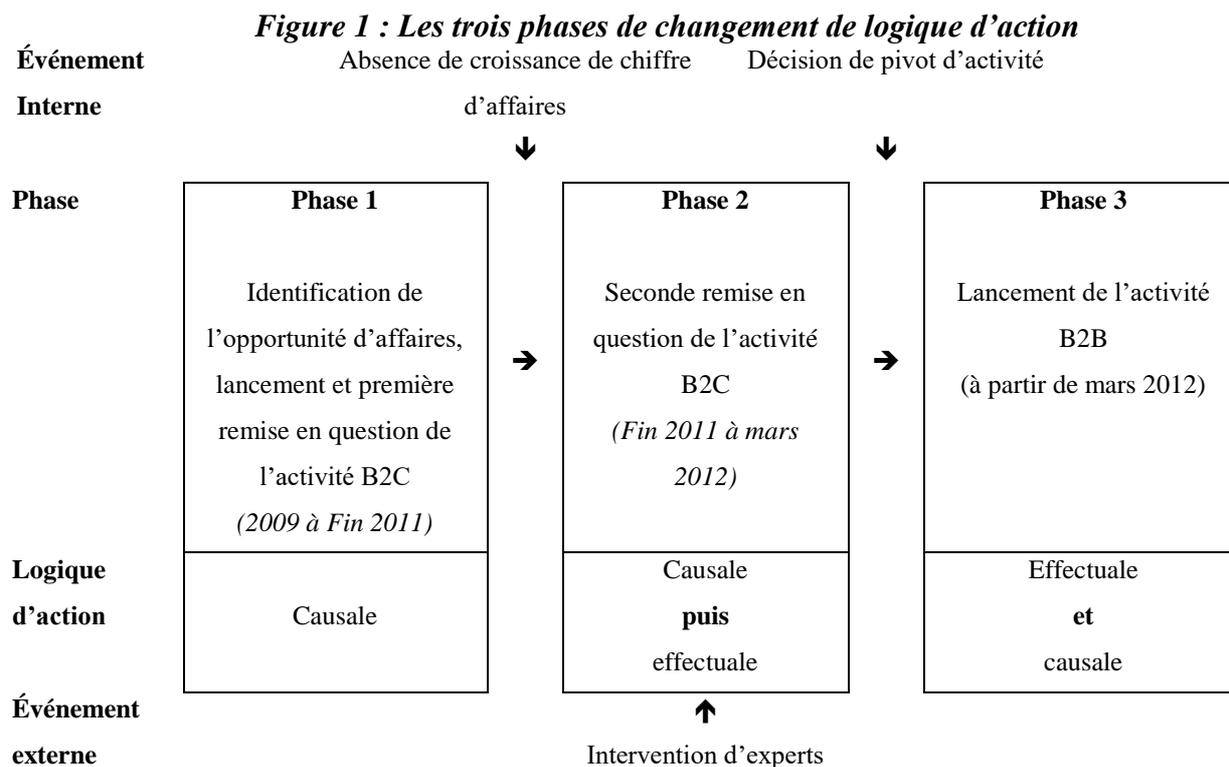
Nous avons aussi procédé à un codage temporel. À chaque verbatim codé, nous avons aussi situé l'action ou la réflexion dans le temps. Nous avons ainsi reconstitué de façon

concomitante la chronologie du processus de création et de développement de l'entreprise 1001 Menus (voir tableau 2). Ce double codage thématique et temporel nous a permis d'identifier 3 phases de changement de logique d'action décrites dans le chapitre suivant.

Plusieurs mesures ont été prises afin de garantir la validité et la fiabilité de notre recherche. Le codage des données a été réalisé séparément par deux chercheurs suivant le même dictionnaire de thèmes. Les résultats de codage ont été discutés afin de vérifier la compatibilité des résultats entre chercheurs. Ils ont été ensuite confrontés aux résultats issus de notre revue de littérature. Les résultats et implications de l'étude de cas sont présentés ci-après.

### 3. Présentation des résultats

L'analyse des données collectées a permis d'identifier trois phases de changement de logique d'action de l'entrepreneur résumées dans la figure 1.



### **3.1. Phase 1 : Identification de l'opportunité d'affaires, lancement et première remise en question de l'activité B2C**

Dans la première phase d'identification d'opportunité d'affaires et de lancement de la première activité B2C, l'entrepreneur privilégie une logique causale. En effet, Xavier Zeitoun part d'un objectif précis, celui d'importer en France le concept d'un annuaire de menus de restaurants consultable en ligne par les internautes, concept qu'il avait repéré pendant son voyage aux États-Unis. Il s'agit d'une création d'entreprise par mimétisme. Pour atteindre son objectif, il effectue une étude de marché et utilise les moyens de prévision d'activités classiques qu'est le *business plan*.

*« Donc je l'ai créée un mois avant la fin des cours et on a lancé réellement l'activité, parce qu'après, il y a une période de business plan et puis l'étude de marché et donc l'activité a été lancée en février 2011. »*

C'est cette même logique causale qui lui permet une première remise en question de la pérennité de l'activité B2C. Il lui permet à la fois de détecter les failles de son projet entrepreneurial (la faible rentabilité de l'activité B2C), mais l'empêche de remettre complètement en cause l'objet même de son projet entrepreneurial. La solution de créer l'activité Mobimenu vient ainsi s'ajouter à celle initiale de 1001 Menus sans pour autant la transformer. L'entrepreneur reste obnubilé par son objectif premier d'activité.

*« Au bout d'un an, j'ai compris les limites du concept en termes de possibilités de développement. Je me suis rendu compte qu'il y avait énormément de concurrents, et qu'il y avait de sérieuses difficultés à devenir rentable. »*

*« En l'occurrence, en me renseignant sur le business model des concurrents sur le projet initial, je me suis rendu compte qu'il fallait vraiment faire énormément de volume et que ça allait mettre beaucoup de temps, et que ce n'était pas avec un succès garanti. »*

*« En fait, on avait fait des milliards d'erreurs. (...) On passait par des agences pour faire tous nos développements : on perdait en réactivité et ça nous coûtait très cher. Ce n'était pas du tout adapté... »*

*« ... il fallait regarder la réalité en face, ce qui est le plus difficile quand on développe son projet avec l'envie forcenée de ne voir que le côté positif : un vrai frein à l'autocritique. ».*

### **3.2. Phase 2 : Seconde remise en question de l'activité B2C**

Dans la phase 2, Xavier Zeitoun passe d'une logique causale à une logique effectuale. Au début de cette phase, Xavier Zeitoun est dans une situation d'impasse où il cherche sans succès des moyens pour rentabiliser son entreprise.

Le passage vers la logique effectuale est initié par un événement externe imprévu qui est le début d'échanges de l'entrepreneur avec des experts appartenant à une structure d'accompagnement au développement de start-ups (l'incubateur). Ce début d'échanges est une surprise (« *contingency* ») pour l'entrepreneur qui, au départ, ne voyait pas l'intérêt de travailler avec la structure d'accompagnement, mais qui va finalement accepter de rencontrer les experts de l'incubateur. À ce stade, l'entrepreneur est à mi-chemin entre une logique causale lorsqu'il hésite à postuler pour l'incubateur et une logique effectuale lorsqu'il accepte la « surprise ».

*« Fin Janvier 2012, j'entends parler d'un nouvel accélérateur de start-ups créé par Michel de Guilhermier dont je suivais depuis pas mal de temps le blog sur l'entrepreneuriat. Je vais donc voir sur le site web de l'Accélérateur [l'incubateur] de quoi il s'agit et les critères de sélection. En passant sur la ligne « - Type de projets : nous avons une affection particulière pour ce qui est bien disruptif... », Je referme la page immédiatement car je ne considère pas que 1001 Menus réponde à cette définition. »*

*« J'abandonne donc l'idée de postuler à l'Accélérateur jusqu'à la semaine suivante où un article sur 1001 Menus est publié dans Les Échos et que Jonathan, un des fondateurs de l'Accélérateur que je connaissais, m'appelle pour me dire qu'il l'avait montré à ses associés et qu'ils voulaient me rencontrer. J'accepte donc et le rendez-vous est pris pour la semaine suivante avec d'ici là, un pitch de 30 minutes à préparer. »*

La rencontre avec les experts va remettre en question son projet initial. Lors de l'entretien, une question va déclencher le passage à une logique effectuale chez Xavier Zeitoun :

*« Guillaume de l'Accélérateur m'interpelle en me demandant pourquoi ne pas abandonner du tout 1001 Menus.com pour se concentrer à 100% sur Mobimenu qui a déjà un business model. »*

La question émise par un expert de l'incubateur est une réflexion effectuale (Faire avec ses propres moyens). Le projet présenté par Xavier Zeitoun est initialement composé de deux projets : un qui n'est pas rentable (1001 Menus) et l'autre qui a un potentiel (Mobimenu). En effet, l'idée de faire Mobimenu est une stratégie mise en place par Xavier Zeitoun pour compenser le fait que la première version de 1001 Menus ne marche pas. L'idée d'abandonner 1001 Menus au projet de Mobimenu indique une volonté de recentrage du projet sur les ressources de l'entreprise. Elle correspond au principe effectual de faire avec ce que l'on a sous la main (faire avec ses propres moyens). L'entrepreneur est au départ désarçonné par la réflexion de l'expert puis prend conscience de la nécessité d'abandonner son projet initial.

*« Je vous avoue que j'ai eu du mal à répondre clairement à cette question et que j'ai balbutié sur le fait que la base de données de menus que l'on avait créée avait une valeur, mais qu'il fallait trouver comment la monétiser. »*

Il reprend à son actif la logique effectuale en faisant avec ses propres moyens et en créant son propre univers. Au lieu de reprendre un concept existant, l'entrepreneur part de son activité actuelle (B2C) pour la réorienter et en construire une nouvelle (B2B) :

*« Pendant une semaine je n'ai cessé de réfléchir pour trouver un modèle qui rassemblerait tous nos savoir-faire. C'est alors que j'ai repensé à une start-up américaine dont j'avais entendu parler un an auparavant qui permet à des annuaires et sites d'avis d'enrichir leurs fiches restaurants avec les menus grâce à une API. Il se trouve que nous avons aussi développé une API quelques mois auparavant pour exporter les contenus de notre base de données sur les sites mobiles de nos clients et sur leurs pages Facebook. ».*

*« Un soir, alors que j'étais encore à une heure tardive au bureau, j'ai pensé à cette idée de rassembler tous les besoins en termes de communication internet d'un restaurant à l'intérieur d'un logiciel et j'ai vu une vraie proposition de valeur pour les restaurateurs. ».*

L'action de l'entrepreneur est aussi de conserver l'engagement de l'incubateur dans le processus entrepreneurial, ainsi que toutes les autres parties prenantes importantes (coachs, clients). À ce moment précis du projet, s'assurer de leur engagement est essentiel (S. Bhowmick, 2011).

*« Le lendemain matin, le pitch à l'Accélérateur se passe bien et ce plan C les séduit, même si en réalité je pense qu'au-delà de cette nouvelle vision, c'est surtout le fait que nous ayons prouvé en une semaine que nous étions capables de faire évoluer notre projet qui les a réellement séduits. 1001 Menus a donc été sélectionné parmi 150 start-ups pour faire partie de la 1ère promo de l'Accélérateur. ».*

### **3.3. Phase 3 : Lancement de l'activité B2B**

Lors de la phase 3, les deux logiques (effectuale et causale) semblent se retrouver dans l'action de l'entrepreneur. La possibilité d'associer les logiques effectuale et causale a été soulignée par S. Read et al. (2009). Ils suggèrent que même si l'effectuation suppose l'exploitation des événements, l'environnement (construit) peut se retrouver stable pendant des périodes données. Dans ces moments, l'utilisation de stratégies causale et effectuale se justifie et aide à faire face à des prises de décision plus ou moins incertaines (p.584). Dans la phase 3, Xavier Zeitoun n'exclut aucune des logiques. L'utilisation de la logique causale est justifiée de manière classique par Xavier Zeitoun comme objet de réflexion et d'adaptation (F. Delmar et S. Shane, 2003).

*« En fait, il y a plusieurs choses par rapport au BP [business plan] financier. La première c'est, je pense qu'il faut en avoir un pour soi. De toute manière, ça oblige à se poser des questions nécessaires, parce que ça oblige à se projeter dans le futur, et de se dire : ben tiens, si j'ai mille clients, ben combien ils vont appeler par jour parce qu'ils ont des problèmes et du coup combien je devrais avoir de personnes et combien ça coûte une personne et du coup enfin voilà. ».*

Cette phase apparaît comme une période plus stable en termes de prise de décision (le nouveau plan a déjà été testé auprès des clients), mais n'exclut pas la logique effectuale pour

autant. Cette manière de faire (effectuale) est d'ailleurs considérée par Xavier Zeitoun comme étant « désormais gravée à jamais dans l'ADN de 1001 Menus ». Le discours affiché par Xavier Zeitoun fait alors directement référence aux principes de l'effectuation (S. Sarasvathy, 2001). Nous retrouvons ainsi les principes de l'action effectuale tels qu'ils ont été décrits par S. Sarasvathy (2001), repris par G. Chandler et al. (2011) et regroupés dans le tableau suivant :

**Tableau 6 : Exemples de recours aux principes d'action effectuale pendant la phase 3**

<p><b>1. Pertes acceptables : minimiser les coûts</b></p>	<p>«(il faut) tester son produit/service sur son marché au plus vite avec de très petits moyens, c'est suffisant et ça évite de perdre du temps et de l'argent à développer quelque chose dont on n'est pas sûr qu'il crée une réelle valeur pour son client. »</p>
<p><b>2. Patchwork fou : se focaliser sur les alliances stratégiques qui permettent de contrôler le futur incertain (pré-engagements)</b></p>	<p>« Il ne faut pas hésiter à s'entourer de personnes d'expériences qui d'une part ont un regard extérieur sur votre business et d'autre part vont en permanence vous « challenger » et vous faire gagner beaucoup de temps en vous apportant une bonne dose de pragmatisme. »</p>
<p><b>3. Accepter les surprises : rester flexible pour exploiter les contingences (flexibilité).</b></p>	<p>« Il ne faut surtout pas avoir honte de pivoter autant de fois qu'il le faut pour affiner son modèle jusqu'à trouver le bon. »</p> <p>« Savoir se remettre en question quand il le faut. »</p> <p>« Être humble pour mieux appréhender les épreuves sans se laisser guider par son égo. »</p> <p>« Si je n'avais pas eu la chance qu'une journaliste des Échos s'intéresse à 1001 Menus, je n'aurais pas été contacté par l'Accélérateur et nous serions aujourd'hui peut-être encore en train de réfléchir au next step de 1001 Menus... »</p>
<p><b>4. Pilote dans l'avion : privilégier l'action à l'analyse et expérimenter sur le court terme</b></p>	<p>« Chaque jour, on avait un rythme de travail imposé en plus d'un regard extérieur qui nous challengeait sans cesse. »</p> <p>« Cela fait maintenant plus d'un mois que nous avons démarré le programme d'accélération et nous avançons avec les coachs à pas de géant pour mettre en œuvre notre plan C. Il s'annonce d'ailleurs très prometteur (en tous cas les 1<sup>ers</sup> restaurateurs à qui nous avons présenté cette nouvelle offre l'ont achetée!). »</p> <p>« On a commencé le jour même à travailler, quasiment à 100 %, sur ce nouveau concept et à aller sur le terrain tester l'idée. »</p> <p>« Cela fait partie du jeu dans une start-up, on va d'échec en échec et c'est de ceux-ci qu'on apprend, il suffit de les reconnaître, les analyser et changer les</p>

	<p><i>choses qui ne vont pas le plus vite possible.</i></p> <p><i>« Il faut pas se décourager, c'est difficile quand on a une idée et que cela ne fonctionne pas de rester motivé pour aller travailler tous les jours, mais, à force de rencontrer des restaurateurs on s'est dit qu'il y avait quelque chose à développer, par contre on a décidé de pas faire les mêmes erreurs de la première société où on avait passé beaucoup de temps à réfléchir sur l'idée, à la préparer, et ensuite on s'est rendu compte que cela ne fonctionnait pas. Là, sur la deuxième idée on a décidé de tout de suite se confronter au marché et plutôt d'apprendre en marchand. »</i></p>
--	--

Dans le cas étudié, l'entrepreneur novice est passé d'une logique causale à effective sous l'action concomitante de deux événements, l'un interne (le constat par l'entrepreneur du risque d'échec de son projet entrepreneurial) et l'autre externe (le questionnement des experts de l'incubateur). Ces deux événements ont accéléré le passage à l'effectuation et permis à l'entrepreneur novice de développer son expertise. Ces résultats sont repris et discutés dans la section suivante.

## **Discussion et conclusion**

Dans ce texte, nous avons voulu comprendre comment les changements de logiques entrepreneuriales (causale et effective) pouvaient affecter la survie et la croissance d'une start-up en situation d'échec. Pour cela, nous avons analysé, dans le temps, l'utilisation de ces logiques par un entrepreneur novice. Cette analyse a été effectuée auprès d'une jeune entreprise, 1001 Menus, durant les trois premières années de son fonctionnement.

Notre travail, de nature exploratoire, souligne plusieurs résultats. Le premier montre que le passage vers l'effectuation n'est pas forcément une étape simple pour l'entrepreneur. Dans notre étude, elle a nécessité deux déclencheurs (un interne et un externe). D'un point de vue interne, l'entrepreneur a traversé une remise en question importante de son premier projet (risque d'échec) et, d'un point de vue externe, il a rencontré de nouveaux acteurs (les experts de l'incubateur). C'est la proximité de ces deux événements qui a permis l'apparition du comportement effectual. En effet, dans un premier temps, l'inexpérience de l'entrepreneur empêche l'utilisation de l'approche effective, alors que celle-ci est normalement plus adéquate en environnement incertain (N. Dew et S. Sarasvathy, 2005). C'est en discutant avec

les membres de l'incubateur que l'entrepreneur arrive à surmonter cette étape. Il est intéressant de remarquer que c'est par une interrogation (question posée par l'incubateur lors de leur première rencontre) que cette prise de conscience a été initiée. Néanmoins, celle-ci n'est pas suffisante, l'entrepreneur ressort de son entretien avec plus de questions que de réponses. Le passage vers l'effectuation s'opère pendant son accompagnement, période durant laquelle il est challengé régulièrement sur son projet. Des interactions fréquentes sont ainsi réalisées avec des parties prenantes potentielles (des clients) et des membres bienveillants de la structure d'incubation (chargé d'affaires, formateurs, autres porteurs de projets). À la fin de ce processus, il en résulte un apprentissage de l'entrepreneur novice, puisque celui-ci indique, sans la nommer, que la logique effectuale est inscrite dans l'ADN de l'entreprise.

Un deuxième résultat précise comment s'effectue le pré-engagement des parties prenantes dans la construction du projet de l'entrepreneur. S. Sarasvathy (2001) souligne la nécessité de sécuriser les ressources par l'obtention d'un pré-engagement avec les différentes parties prenantes. Cependant, elle ne précise pas comment cette dernière est obtenue. Dans leur texte de 2014, S. Sarasvathy, K. Kumar, J. York et S. Bhagavatula indiquent que l'entrepreneur doit choisir de préférence des partenaires désireux de partager le risque et qui sont réellement intéressés par le projet (S. Sarasvathy et al., 2014). Pour permettre l'implication de ces partenaires dans le projet entrepreneurial, les entrepreneurs doivent montrer qu'ils sont eux aussi pleinement engagés dans le projet. En suivant S. Bhowmick (2011), notre étude souligne que pour l'initiation d'une relation entre un incubateur et un entrepreneur, le pré-engagement repose sur une construction dans laquelle chacune des parties doit montrer sa bonne volonté pour continuer à susciter l'intérêt de l'autre partie. Pour entrer dans la structure d'incubation, Xavier Zeitoun a dû séduire et montrer une capacité de travail, de remise en question et d'écoute vis-à-vis des demandes de l'incubateur (M. Rice, 2002 ; J. Vanderstraeten et P. Matthyssens, 2012). C'est ce signal envoyé qui a permis, en retour, l'intérêt de l'incubateur. Une fois cet effort initial effectué (permettant sa sélection), l'entrepreneur et l'incubateur ont continué à s'investir dans le projet entrepreneurial. Ce résultat suggère que, dans le cadre de la création d'entreprise possédant peu de ressources (S. Bhowmick, 2011), la sélection des

parties prenantes et la sécurisation des ressources se font sur la base d'envoi de signaux exprimant la bonne volonté de chaque partie.

Un troisième résultat montre que l'entrepreneur novice apprend grâce aux problèmes rencontrés et aux interactions entretenues avec l'entourage de l'entreprise. Cet apprentissage lui permet d'évoluer dans sa fonction d'entrepreneur et de choisir entre les logiques pour résoudre les différentes situations. Les logiques, causale et effectuale ne sont pas antinomiques. La logique effectuale permet à l'entrepreneur d'ajuster de façon continue sa nouvelle activité aux besoins des parties prenantes, et la logique causale est nécessaire pour formaliser l'activité et pour convaincre les investisseurs du potentiel du projet. Un entrepreneur novice va ainsi évoluer dans son expertise entrepreneuriale et jonglera, au fur et à mesure, entre logiques causales et effectuales pour mener à bien son projet.

Finalement, nos résultats soulignent que la survie de l'entreprise, via sa transformation, passe par l'alternance des logiques. En effet, la rigidité d'une logique causale ne permet pas la remise en question d'un projet entrepreneurial en situation d'échec. Sans ce changement d'optique, le projet initial ne survit pas. D'un point de vue effectual, l'échec de la première version n'est pas l'échec de l'entrepreneur (S. Sarasvathy, 2004) et le changement de logique permet la remise en question et la transformation du projet.

D'un point de vue théorique, notre recherche pose plusieurs questions. La première concerne la définition de l'échec dans le cas d'une création d'entreprise. Généralement, le projet initial évolue et se transforme pendant les premières années de la création. Le *business model* et le *business plan* sont ainsi modifiés, et l'entreprise finale peut se différencier substantiellement du projet initial (S. Alvarez et J. Barney, 2005). Dans cet article, nous soulignons que, pendant cette période, les modifications réalisées au niveau du modèle d'affaires correspondent à des évolutions de l'entreprise, car l'âme du projet (dans ce texte, l'intention d'offrir un service concernant la restauration) est restée invariable. L'échec du premier projet n'est pas l'échec de l'entrepreneur, ni de l'entreprise. C'est un premier pas dans la construction de la réussite de l'entreprise nouvellement créée.

Un deuxième questionnement théorique concerne la définition des compétences entrepreneuriales. Comme le soulignent A. Omrane et al. (2011), les différentes catégories de compétences entrepreneuriales et les déterminants qui conditionnent l'émergence de telles

compétences sont des sujets d'étude nécessaires pour l'avancement de la connaissance en entrepreneuriat. Dans notre texte, il apparaît que la possibilité d'adapter la logique d'action à différentes situations est une compétence importante dans le développement de l'entreprise créée.

D'un point de vue managériale, notre étude pose la question de la capacité des structures d'accompagnement à bien mettre en place un suivi permettant la construction du projet et l'apprentissage effectuel. Les entrepreneurs novices ont ainsi besoin d'être bousculés et leur apprentissage passe par l'acquisition d'une certaine flexibilité dans le passage d'une logique à une autre. Nous devons souligner l'importance du développement de la capacité d'alterner des logiques d'action dans le cadre de l'entrepreneuriat. Ces compétences pourraient être développées au sein de formations et lors de l'accompagnement à la création d'entreprise. Les formations en entrepreneuriat ont un impact prouvé sur l'intention d'entreprendre (A. Tounés, 2006), ainsi que l'accompagnement et le soutien favorisent la création (D. Siegel, 2006). Le développement de compétences d'alternance de logiques peut ainsi venir compléter le travail effectué dans les dispositifs de formation/accompagnement, en favorisant la survie des entreprises en création.

Notre étude a aussi des implications concernant les politiques de sélection de projets par les incubateurs. Les structures d'accompagnement gagneraient à observer le pré-engagement des candidats lors de la sélection. Cette observation peut donner des indices de la bonne volonté de l'entrepreneur à entrer dans le processus de co-construction de valeur (M. Rice, 2002).

Enfin, les limites suivantes peuvent être soulignées. Afin de mieux comprendre la relation entre survie et les changements de logique d'action, l'étude pourrait être étendue à d'autres cas de création d'entreprise avec différents types d'entrepreneurs, novices ou non, et dans d'autres secteurs d'activités. L'objectif serait de vérifier la répliquabilité de nos résultats ou d'identifier d'autres facteurs intervenant dans l'alternance des logiques d'action. De nouvelles recherches pourraient s'intéresser aux questions de transfert de connaissances à partir du questionnement effectuel. Par exemple, il est pour l'instant difficile de savoir quelle situation (survie ou échec de l'entreprise) permet d'acquérir le plus d'expertise entrepreneuriale ou comment l'apprentissage facilite l'effectuation.

Ainsi, la survie d'une start-up peut être interprétée comme un processus, une phase durant laquelle le projet d'entreprise sera construit, modifié et transformé jusqu'à trouver sa forme finale. Le recours à une logique effectuale semble le plus approprié afin de permettre la réorientation du projet initial. L'entrepreneur novice, de cette manière, apprend à construire son projet en relation avec son environnement.

## **Bibliographie**

- Allison C., Chell E., Hayes J. (2000), "Intuition and entrepreneurial behavior", *European journal of work and organizational psychology*, Vol. 9, n°1, p.31-43.
- Alvarez S., Barney J. (2005), "How Do Entrepreneurs Organize Firms Under Conditions of Uncertainty?", *Journal of Management*, Vol. 31, n°5, p776-793
- Alvarez S., Barney J. (2007), "Guest Editors' Introduction. The Entrepreneurial Theory of the Firm", *Journal of Management Studies*, Vol. 44, n°7, p.1057-1063.
- Alvarez S., Barney J. (2014), "Entrepreneurial Opportunities and Poverty Alleviation", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 38, n°1, p159-184.
- APCE (2013), *Trois ans après leur création : les facteurs de pérennité des jeunes entreprises*, APCE observatoire, note d'analyse.
- Bird B. (1988), "Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention", *Academy of Management Review*, Vol.13, n°3, p.442-453.
- Bhowmick S. (2011), "Effectuation and the dialectic of control", *Small Enterprise Research* Vol.18, n°1, p.51-62.
- Carter N., Gartner W., Reynolds P. (1996), "Exploring start-up event sequences", *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, n°3, p.151-166.
- Chandler G., Detienne D., McKelvie A., Troy V., Mumford T. (2011), "Causation and effectuation processes: A validation study", *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, n°3, p.375-390.
- Delmar F., Shane S. (2003), "Does business planning facilitate the development of new ventures?", *Strategic Management Journal*; Vol. 24, n°12, p.1165-1185.
- Dew N., Read S., Sarasvathy S., Wiltbank R. (2009), "Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices", *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, n°4, p.287-309.
- Fischer E., Reuber R. (2011), "Social interaction via new social media: (How) can interactions on Twitter affect effectual thinking and behavior?", *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, n°1, p.1-18.
- Gartner W. (1985), "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation", *The Academy of Management Review*, October, p. 696-706.
- Giddens A. (1979), *Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis*. London: Macmillan.
- Headd B. (2003), "Redefining business success: Distinguishing between closure and failure", *Small Business Economics*, Vol. 21, n°1, p.51-61.

- Liao J., Welsch H., Moutray C. (2009), "Start-up resources and entrepreneurial discontinuance: the case of nascent entrepreneurs", *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 19, n° 2 Fall/Winter 2008/2009, p. 1-15.
- Lussier R., Pfeifer S. (2000), "A Comparison of Business Success versus Failure Variables between U.S. and Central Eastern Europe Croatian Entrepreneurs", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 24, n°4, p. 59-67.
- Miles M.B., Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Paris.
- Odorici V., Presutti M. (2013), "The entrepreneurial experience and strategic orientation of high-tech born global start-ups: An analysis of novice and habitual entrepreneurs", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 11, p. 268–291.
- Omrane A., Fayolle A., Zeribi-BenSlimane O. (2011), « Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 251, septembre-octobre, p. 91-100.
- Ooghe H., De Prijcker S. (2008), "Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology", *Management Decision*, Vol. 46, n° 2, p. 223-242.
- Paturel R. (1997), *Pratique du management stratégique*, Presses Universitaires de Grenoble.
- Paturel, R. (2007), *Dynamiques entrepreneuriales et développement économique*, l'Harmattan Paris, Collection Mouvements Economiques et Sociaux.
- Perry J., Chandler G., Markova G. (2012), "Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, July, p. 837-861.
- Politis D. (2005), "The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, July, p. 399-424.
- Read S., Sarasvathy S. (2005), "Knowing what to do and doing what you know: effectuation as a form of entrepreneurial expertise", *Journal of Private Equity*, winter, p. 45-62.
- Read S., Dew N., Sarasvathy S., Song M., Wiltbank R. (2009), Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach, *Journal of Marketing*, Vol. 73, n°3, p1-18.
- Rédis J., Sahut J-M. (2013) « Entrepreneuriat répété, capital organisationnel et accès au financement par capital-risque », *Gestion 2000*, Vol.30, n°4, p. 85-108.
- Rice, M.P. (2002), "Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study", *Journal of Business Venturing*, Vol.17, p.163-187.
- Sammut S. (1998), *Jeune Entreprise. La phase cruciale du démarrage*, L'Harmattan, Paris.
- Sarasvathy S. (2001), "Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of Management Review*, Vol. 26, n° 2, p. 243-263.
- Sarasvathy S. (2003), "Entrepreneurship as a science of the artificial", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 24, n°2, p.203–220.
- Sarasvathy S. (2004), "Making it happen: beyond theories of the firm to theories of firm design", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 28, n°6, winter, p. 519-531.
- Sarasvathy S. (2008), *Effectuation of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar.
- Sarasvathy S., Kumar K., York J., Bhagavatula S. (2014), "An effectual approach to international entrepreneurship: overlaps, challenges, and provocative possibilities", *Entrepreneurship, Theory & Practice*, Vol. 38, n°1, p71-93.
- Sepp M., Liljander V., Gummerus J. (2011); "Private Bloggers' motivations to produce content - a gratifications theory perspective", *Journal of Marketing Management*, Vol. 27, n°13/14, p. 1479-1503.

- Siegel D. (2006), « Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 219, mai-juin, p. 35-44.
- Silberzahn P. (2014), *Effectuation : Les principes de l'entrepreneuriat pour tous*. Pearson.
- Silberzahn P. (2012), « L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts », *Entreprendre & Innover*, Vol.15, p.9-16.
- Singh S., Corner P., Pavlovich K. (2007), “Coping with entrepreneurial failure”, *Journal of Management & Organization*, Vol. 13, n°4, 331–344.
- Singh S., Corner P., Pavlovich K. (2015), Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization, *Journal of Business Venturing*, Vol.30, n°1, p.150–166.
- Smida A., Khelil N. (2010), « Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes : proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 23, n° 2, p. 65-106.
- Stinchcombe A. (1965), *Social structure and organization*, In: March, J. (Ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally, p. 142-193.
- Storey D., Greene F. (2010), *Small Business and Entrepreneurship*, Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Tounés A. (2006), « L'intention entrepreneuriale des étudiants : le cas français », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 219, mai-juin, p. 57-65.
- Vanderstraeten J., Matthyssens P. (2012), “Service-based differentiation strategies for business incubators: exploring external and internal alignment”, *Technovation*, Vol. 32, n° 12, pp.656–670.
- Verheul I., Carree M., Thurik R. (2009), “Allocation and productivity of time in new ventures of female and male entrepreneurs”, *Small Business Economics*, Vol. 33, p. 273–291.
- Westhead P., Wright M. (1998), “Novice, portfolio, and serial founders: Are they different?”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, n°3, p173.
- Westhead P., Ucbasaran D., Wright M. (2005), “Decisions, Actions, and Performance: Do Novice, Serial, and Portfolio Entrepreneurs Differ?”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, n°4, p. 393–417.
- Wiltbank R., Dew N., Read S., Sarasvathy S. (2006), “What to do next? The case for non-predictive strategy”, *Strategic Management Journal*, Vol. 27, p. 981-998.
- Yin R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, California.