

# ***LES TEMPORALITES DES NOUVEAUX ENTREPRENEURS***

***Pressions temporelles, rites socio-organisationnels  
et conflits intra psychiques dans la nouvelle économie***

**Jean-Jacques PLUCHART**

Maître de conférences

Université de PARIS II Panthéon-Assas<sup>1</sup>

E-mail : jean-jacques.pluchart@wanadoo.fr

**Mots-clés** : temps, chrono-organisation, management de projet, gestion de l'urgence et des crises, rationalité limitée, nouvelle économie.

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique  
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration  
Université Laval  
Québec



---

<sup>1</sup> Université de Paris II, 391 rue de Vaugirard 75015 PARIS  
tel. 01 45 32 027 95 - jean-jacques.pluchart@wanadoo.fr

## **Résumé**

La recherche soulève la problématique des interactions entre la temporalité organisationnelle des start-up et la temporalité psychique de leurs créateurs. Elle s'efforce de tester l'hypothèse selon laquelle les organisations, systèmes et valeurs de la nouvelle économie sont de plus en plus soumis à la "dictature du temps" et sont générateurs de tensions intra psychiques croissantes chez les entrepreneurs. La recherche est mise en perspective par une revue des approches managériale, sociologique et psychique des temporalités des nouvelles organisations et de leurs acteurs. La méthodologie de la recherche – dont la visée est exploratoire - repose sur l'étude de six micro-cas relevant de trois secteurs de hautes technologies et de trois cultures socio-organisationnelles. La relation au terrain passe par une série d'entretiens ouverts avec les porteurs de projets, réalisés au cours du troisième trimestre de 1999. Les résultats de la recherche laissent apparaître que les systèmes d'action des start-up induisent une nouvelle relation de sens entre l'acteur, l'organisation et son environnement, qui ne peut être réduite aux seuls concepts socio-économiques, mais qui appellent le concours de notions psycho-affectives.

## Les temporalités des nouveaux entrepreneurs

“Faster is better ... Aujourd’hui la globalisation des marchés et le développement des télécommunications implique la conception de nouvelles formes de chrono-organisations. De l’idée au lancement d’un produit, c’est le temps qui constitue désormais le principal avantage concurrentiel des firmes<sup>2</sup>”.

Le temps exerce une pression croissante sur les créateurs de start-up, qui ont pu être qualifiés “d’entrepreneurs de la nouvelle économie<sup>3</sup>” (Maitre, Aladjidi, 1999). Ces derniers doivent en effet concevoir, développer et contrôler leurs systèmes d’offres (business models) et leurs plans opérationnels (business plans), sous des contraintes temporelles multiples : délai entre la conception et le lancement du produit, temps du cycle de vie du produit, fabrication en juste-à-temps ou à zéro délai, livraison du client en temps limité (marché-minute), communication en temps réel, temps de réaction à la concurrence, délai d’utilisation des capitaux de départ (cash burning), fenêtre d’opportunité du projet<sup>4</sup>, vitesse de changement d’échelle de l’entreprise, délai d’introduction en bourse (Time-to-Initial Public Offering)... La maîtrise de ces temporalités constitue un des principaux défis lancés aux créateurs d’entreprises. La communauté académique et les milieux professionnels multiplient les recherches et les guides pratiques sur les nouvelles formes de l’entrepreneuriat, mais leurs travaux soulèvent plus rarement les questions posées par les dimensions sociologiques et psychologiques des temporalités de la création d’entreprise.

L’écosystème des start-up donne lieu à des métaphores empruntées à ces deux champs. Le créateur recherche des partenaires ("dream team") - les investisseurs privés (business angels), les réseaux d’épargne de proximité (love money) - . Afin de vivre sa passion et d’éviter la mort de son projet, il s’efforce de transformer une idée (répondant au principe de plaisir) en produit (confronté au principe de réalité); il doit attirer l’attention (mindshares) et convaincre des partenaires et de clients, engager des processus opératoires de plus en plus tendus, se plier à des rites sociaux de plus en plus exigeants, et traverser un champ émotionnel de plus en plus intense (Moore, 1996). L’approche de la temporalité des entreprises de la nouvelle économie doit ainsi faire appel à des concepts et à des techniques relevant à la fois du management, de la sociologie et de la psychologie (d’inspiration psychanalytique).

Une enquête auprès de six créateurs de start-up, réalisée au 2<sup>e</sup> semestre de 1999 par le laboratoire du Ciffop de l’Université de Paris II, s’efforce de dégager les principales approches des temporalités des start-up. En première analyse, il apparaît que la perception la plus courante du temps organisationnel mobilise une rationalité technico-économique et une logique de processus, par laquelle "le temps est de l’argent". Une autre vision fait appel à une rationalité socio-politique et s’appuie sur les chronologies des rites sociaux, par lesquels le temps est perçu comme un mythe. La troisième représentation sollicite une rationalité psychique et repose sur les champs d’émotions passées et présentes des acteurs des projets, l’écoulement du temps étant alors associé à la notion de mort.

---

<sup>2</sup> Extrait de rapport 1995 de General Electric (traduit par l’auteur), cité par Gilmore et Rouchi (1996).

<sup>3</sup> Nouvelle économie: « mythologie techno-libérale mettant en avant de façon sélective, certaines caractéristiques de l’économie américaine » (Gadrey, 2000); start-up: entreprise de la nouvelle économie.

<sup>4</sup> Période favorable à la création de la start-up.

## Les temporalités organisationnelles dans la littérature

La recherche est mise en perspective par une grille de lecture des littératures respectivement managériale, sociologique et psychologique, consacrées à la temporalité et à la mortalité des entreprises émergentes. Cette approche est justifiée par les caractères à la fois complémentaires et interdépendants de ces trois dimensions (Klein, 1976 ; Klein et Eason, 1991).

### Les visions managériales de la temporalité des start-up

Le rapport au temps socio-organisationnel a suscité de multiples approches axées sur l'optimisation de l'agenda de l'entrepreneur (Servan-Schreiber, 1983) et sur l'utilisation du temps comme levier de performances de l'entreprise :

“ aujourd'hui, pour les firmes, c'est le temps qui fait toute la différence. Les moyens qu'emploient ces dernières pour gérer le temps (...) constituent les armes nouvelles les plus puissantes pour gagner l'avantage concurrentiel ” (Stalk, 1989).

L'entreprise est assujettie au principe de la chrono-compétitivité, par lequel elle n'est plus organisée par des programmes d'opérations simples, répétitives et prévisibles, mais par des processus destinés à faire face à des événements complexes, uniques et imprévisibles. Le management événementiel instantané se substitue à la gestion opérationnelle planifiée. L'approche de la temporalité des start-up est par ailleurs soumise aux principes du management par la valeur (Value Based Management ou VBM<sup>5</sup>). Le projet de l'entreprise y est ainsi subordonné à trois couples “ valeurs-temps ” en étroites interactions :

- Il doit être perçu comme créateur de valeur pour les investisseurs (associés, actionnaires, sociétés de capital-risque ...) dans un délai de plus en plus court (estimé de 18 à 24 mois dans les principaux secteurs de la nouvelle économie) ; la valeur créée est mesurée par la différence entre les profits futurs et le coût normatif des capitaux engagés à un horizon prévisible (Rappaport, 1986; Stewart, 1991).
- Il doit être considéré comme générateur de valeur<sup>6</sup> pour les clients, dans un délai correspondant à la durée prévisible de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.
- Il doit être développé grâce à une ingénierie de processus destinée à raccourcir les séquences de création de valeur et à réduire leurs coûts : conception et lancement de nouveaux produits , fabrication à la commande, logistique express... Les systèmes de gestion<sup>7</sup> doivent être à la fois orientés vers les performances (la création de valeur) et vers les processus opératoires (la maîtrise du temps).

Ces différents schémas de valorisation du temps linéaire du projet sont présentés par son créateur, au travers d'un “ système d'offre ” et d'un premier plan opérationnel , soumis aux contrôles (*due diligences*) des investisseurs et des analystes financiers.

---

<sup>5</sup> Notamment présentée par Black, Wright, Bachman (1997).

<sup>6</sup> L'offre de la *start-up* doit être nouvelle, utile et compétitive.

<sup>7</sup> Comme les systèmes de “ balance de scores ” ou “ balanced scorecard ” (Kaplan, Ruback, 1995) ou de “ l'arbre de la valeur ” (Black and al, 1997).

## **Les représentations sociologiques de la temporalité des entreprises**

L'approche sociologique de la temporalité des organisations repose sur la notion de temps "social", initiée au début du XX<sup>ème</sup> siècle par Durkheim et son école, dont les travaux fondateurs montrèrent la fonction d'institution sociale exercée par le temps et l'apport des réflexions sur le temps à la construction sociale du monde contemporain. Le changement implique une "redéfinition du rapport de l'homme à la temporalité" (Giddens, 1989). Les représentations du temps partagées par les acteurs sociaux résultent à la fois des principes d'organisation, des logiques économiques et des systèmes techniques de la société (Gasparini, 1994). C'est ainsi que les contraintes temporelles qui pèsent sur les nouveaux entrepreneurs sont dues à la fois aux lois des marchés commerciaux et financiers, ainsi qu'aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (Aubert, 1998). Les temporalités vécues et perçues par les entrepreneurs constituent donc une "architecture complexe" de plus en plus influencée par le progrès technique – dont l'accélération densifie le temps –, et par le marché – dont la libéralisation dérègle le temps.

Les effets de la temporalité des rites sociaux sur les performances de l'entreprise ont été notamment observés par Weick (1979), Argyris (1990) et Senge (1990) : le processus de construction dans le temps d'une organisation ("apprentissage organisationnel") a ainsi pu être attribué aux modes psychologiques de formation de ses représentations par ses différents acteurs<sup>8</sup>.

La "mort organisationnelle" de l'entreprise, qui marque la fin de sa temporalité, a fait notamment l'objet, depuis le milieu des années 1970, d'observations relevant de courants sociologiques variés. Starbuck, Greve et Hedberg (1978) - suivis notamment par Miller (1990) - ont étudié les défaillances de certaines entreprises, incapables de développer ou de renouveler leurs avantages concurrentiels dans les délais attendus par le marché. Weick (1979) a expliqué le déclin d'un projet par la "crise" provoquée par la "rupture dans la dynamique sociale d'élaboration de sens à l'action collective". Sutton (1984) a été l'un des premiers à observer les rites de "dispersion" et de "reconnexion" des réseaux d'affaires impliqués dans un projet en échec ou dans une firme défaillante. Krantz (1985) et d'Aveni (1989) ont analysé les processus "d'agonie" de l'organisation et de délégitimation de leurs dirigeants. Complétant la vision sociologique, Weitzel et Jonsson (1989) ont enfin analysé les effets de cette "agonie" sur les états psychologiques des porteurs de projets.

## **Les analyses psychologiques de la temporalité des organisations**

L'angoisse<sup>9</sup> suscitée chez l'homme par l'écoulement irréversible du temps - "justement symbolisé par la métaphore de la flèche du temps" (Eliade, 1988) - a été attribuée par Freud (1920) à l'association du temps conscient à la notion de mort. Il a assimilé moins "le temps à l'argent"<sup>10</sup> que "le temps à la mort et l'argent à la vie"<sup>11</sup>. La tension entre pulsions de mort

<sup>8</sup> "Organizing defined as a consensually validated grammar for reducing equivocality by means of sensible interlocked behaviors ..." (Weick, 1979).

<sup>9</sup> Klein (1940) et Jaques (1955) ont été les premiers à étudier les états d'angoisse suscités chez l'homme en situations de travail.

<sup>10</sup> Selon l'expression attribuée à B. Franklin.

<sup>11</sup> Freud (1923), p. 27.

(*todestriebs*) et pulsions de vie (*lebenstriebs*) détermine selon lui l'intensité du conflit intra psychique. Cette tension est d'autant plus vive qu'est difficile le travail de passage (*durcharbeit*) entre le processus psychique inconscient et le système "préconscient - conscient" du sujet, et qu'est donc aléatoire la démarche de traduction entre "l'immortalité inconsciente" et la "mortalité consciente" (Moscovici, 1982).

Ces analyses ont été théorisées par le célèbre Institut anglais Tavistock, qui a fondé la notion de management de l'entreprise sur la "construction d'un système organisé de comportements assurant des fonctions contradictoires". Une organisation est conçue comme un système socio-technique engagé dans un processus complexe de changement ; afin d'assurer sa pérennité, elle doit exercer des "activités primaires", qui impliquent un passage par ses acteurs du "principe de plaisir" au "principe de réalité". Les conflits intra psychiques engendrés par ce passage influencent leurs représentations de l'organisation, leurs comportements en situation de travail et, indirectement, l'avenir de l'organisation (Bion, 1961 ; Reed et Palmer, 1972).

Le temps profond du vécu émotionnel d'expériences passées, peut ainsi resurgir par transfert dans le présent et conditionner le futur. "L'ombre des passés des acteurs plane ainsi sur l'avenir de l'organisation" (Bion, cité par Armstrong, 1996). Appliquant cette logique aux acteurs d'une organisation, Gould (1991) a posé la notion de "temps cyclique", par laquelle des émotions enfouies dans leurs inconscients peuvent réapparaître - de manière irrationnelle et récurrente - dans certaines situations de travail et en influencer la conduite. Gilmore et Shea (1996) ont pu en déduire que, malgré la culture de "l'ici-et-maintenant" des jeunes organisations, leurs futurs restent ancrés dans les passés de leurs acteurs, catalysés par leurs vécus présents. L'approche psychanalytique réintroduit donc une certaine polychronie dans la temporalité monochrome des entreprises (Hall, 1984).

L'importance des caractères des acteurs d'une organisation a été par ailleurs soulignée par de nombreux chercheurs, qui se sont efforcés d'identifier les personnalités les plus aptes à occuper des postes de travail déterminés. Les travaux de Schwartz (1990) présentent un intérêt particulier au regard de la problématique de la recherche, puisqu'ils portent sur la corrélation entre les types de caractères des entrepreneurs, leurs modes de gestion du temps et les processus de défaillance des entreprises.

## **Le protocole de la recherche**

La recherche repose sur un état de l'art s'efforçant de montrer les mécanismes de fertilisation croisée entre les différents courants de recherche sur les perceptions du temps par les principaux acteurs d'une organisation en formation. Cette revue a permis la construction de la problématique transversale de la recherche et le choix de sa méthodologie.

### **La problématique et les hypothèses de la recherche**

La recherche soulève la problématique des représentations, par les nouveaux entrepreneurs, des différentes temporalités de leurs projets, ainsi que des rites sociaux et des conflits intra psychiques engendrés par leurs vécus de ces temporalités. Le traitement de la problématique implique une approche pluridisciplinaire, puisqu'elle porte sur les interactions

managériales, sociologiques et psychologiques, de la création d'entreprise en environnement innovant, instable et ouvert.

La recherche a une visée exploratoire : elle s'efforce de poser des hypothèses et d'en pré-tester la validité sur un terrain limité à un échantillon auto-sélectif de six porteurs de projets, relevant de trois secteurs de hautes technologies (conception de nouveaux matériaux, fabrication de systèmes d'électronique professionnelle et développement de logiciels de télécommunication) et ressortissant de quatre pays différents (France, Belgique, Etats-Unis, Territoire de Hong-Kong)<sup>12</sup>. Le respect de l'anonymat des entrepreneurs a été dicté par la nature confidentielle de leurs expériences personnelles. Le tableau ci-après présente une synthèse des principales données des cas étudiés:

<i>type d'activité rentabilité</i>	<i>localisation</i>	<i>effectif à fin 1999</i>	<i>âge (mois)</i>	
génie logiciel BtoB	France	35	18	négative
génie logiciel BtoB	Belgique	12	27	équilibre?
génie logiciel BtoC	Hong-kong	9	25	négative
génie des matériaux	France	15	38	négative
biotechnologies	Etats Unis	27	37	négative
micro-électronique	Belgique	23	39	liquidation

La recherche s'efforce de vérifier l'hypothèse selon laquelle les nouveaux entrepreneurs sont soumis à la fois à des temporalités managériales, sociales et psychiques, dont les interactions peuvent, dans certaines situations de gestion, limiter leurs capacités créatrices et transactionnelles.

### **La méthodologie de la recherche**

La méthode d'analyse retenue est celle des études de cas multiples. Les matériaux ont été collectés dans le cadre d'une vague d'entretiens ouverts entre l'auteur et chacun des créateurs de *start-up*<sup>13</sup>. Le questionnement a porté à la fois sur la perception du processus diachronique de développement de chaque projet, et sur la restitution synchronique des principaux incidents cliniques<sup>14</sup> qui ont marqué chacun de ces processus<sup>15</sup>. Une attention particulière a été portée à la traduction des "moments problématiques"<sup>16</sup> des entretiens. L'approche s'est ainsi efforcée de sérier les représentations par chaque enquêté du "temps horizontal ou linéaire" (*chronos*) - centré sur la chronologie du processus - et du "temps vertical ou stochastique" (*kyros*) -

<sup>12</sup> Les études de cas présentent un caractère multi-culturel, puisque les créateurs d'entreprises s'inscrivent dans trois univers socio-culturels différents, respectivement francophone, anglophone et cinophone.

<sup>13</sup> membres du groupe « innovation » de l'Association des docteurs en Sciences Economiques.

<sup>14</sup> Bion (1961) définit "l'incident clinique" comme la réaction émotionnelle de détresse d'un acteur d'un groupe, face à la prise de conscience de son incapacité possible, probable ou certaine, à atteindre les objectifs ou à se plier aux normes d'un groupe.

<sup>15</sup> Les entretiens ont été partiellement conduits au 3<sup>ème</sup> trimestre 1999 avec l'assistance de L.K. Shin-Li, PhD de l'Université de Hong Kong.

<sup>16</sup> Stein (1996) et Cumming (1998) définissent le "moment problématique" d'un entretien comme l'instant d'un discours marqué par un silence, un "non-dit", une hésitation, une répétition, un changement de style, de ton ou de posture, pouvant être considéré comme "l'artefact réparateur" d'un problème de communication.

marqué par des transferts entre images passées, présentes et futures. Le recueil des données s'appuie donc à la fois sur la traduction de discours narratifs et de discours immanents. La méthode présente divers biais, notamment liés à l'échantillonnage ("effet de réseau"), à la contamination des sources<sup>17</sup> et à la traduction des données brutes. Une collecte de données par observation flottante non participante a été parallèlement engagée par l'auteur afin de mieux tester la validité du construit.

## **Les résultats de l'enquête**

Les résultats de l'enquête de terrain permettent de dégager trois principales approches - à la fois complémentaires et interdépendantes - de la temporalité des *start-up* :

- la première mobilise une rationalité technico-économique et traduit une logique de processus, par laquelle "le temps est de l'argent" ;
- la seconde fait appel à une rationalité socio-politique et s'appuie sur une chronologie de rites sociaux, par lesquels "le temps est ritualisé" ;
- la troisième sollicite une rationalité psychique et repose sur un champ d'émotions passées et présentes, par lequel "l'écoulement du temps rapproche de la mort".

### **La perception de la temporalité des start-up**

La temporalité des projets est perçue par leurs promoteurs comme à la fois contrainte et variable.

- La perception dominante des six membres de l'échantillon est celle de l'accélération, du raccourcissement, de la densification, de l'épuisement... du temps, notamment au cours de la phase de « cash burning » du projet (recherches d'associés, de financeurs, de partenaires industriels et/ou commerciaux, de premiers clients ...), et de sa phase d'institutionnalisation (constitution juridique, introduction des actions en bourse ...). Au cours de la période de création, la majorité des promoteurs éprouve la sensation de "perdre la maîtrise du temps" et "d'être dépassés par les urgences", et ainsi d'exposer leurs projets à des risques non identifiés ou incontrôlés. Un créateur interrogé évoque l'angoisse provoquée par l'impression d'un "bascullement" de "l'atemporalité" à la "temporalité", lors du passage du concept de « business model » à son application (rejoignant ainsi les observations de Stapley, 1998).

- Une impression également partagée par cinq des six initiateurs des projets porte sur l'alternance entre le temps extrachronique et le temps intrachronique : chaque étape de la création est marquée par une subordination de l'entrepreneur aux calendriers (exogènes) des négociations externes avec son milieu d'affaires, puis à l'agenda (endogène) de ses propres tâches d'organisation interne. Le "temps réel" introduit par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (télécopies, e-mails, téléphone portable, outils de workflow, de groupware...), est considéré comme stressant, car réducteur des plages intrachroniques indispensables aux tâches de création.

- Une angoisse est également ressentie par certains porteurs de projets face à l'impression de polychronie qui se dégage de la simultanéité des programmes d'actions à engager et de l'obligation de mises à jour permanentes des agendas de l'organisation. Les entrepreneurs

---

<sup>17</sup> Pillemar (1998) met en garde contre l'influence de la relation entre l'enquêteur et l'enquêté sur la restitution d'événements à forts contenus émotionnels.

interrogés s'efforcent alors d'intégrer leurs systèmes de pilotage, afin de rétablir rapidement la monochronie des processus de création de valeur par leurs firmes.

### **Les perceptions des ritualités socio-professionnelles des projets**

Les porteurs de projets interrogés accordent une importance inégale aux ritualités associées à la création d'une start-up.

- Ils assimilent cette dernière à une "course contre la montre", un "parcours du combattant", une "épreuve initiatique"... Ils reconnaissent les effets des "mises en scène" destinées à convaincre de la viabilité de leurs business models, les milieux professionnels et les acteurs du marché. Ils considèrent dans l'ensemble que la viabilité d'un projet repose à la fois sur la faisabilité technico-économique de son système d'offre et sur la légitimité socio-professionnelle de son concepteur. Ils soulignent également l'importance du jalonnement du "cycle de projet" par des "rites de passage" (ou d'introduction), consistant en "premiers contacts" sous formes de réunions, d'entretiens, d'échanges téléphoniques, épistolaires et télématiques... entre le créateur et les acteurs-clés externes et internes de l'opération. Ces moments ritualisés sont soumis à des codes dont le déchiffrement est nécessaire à la conduite du projet. Leur préparation vise une double maîtrise du temps :

- le "temps présent" : lors de chaque épreuve de passage, l'initiateur du projet est appelé dans un délai strictement limité<sup>18</sup>, à se présenter, à définir son business system, à justifier son business plan et à répondre à des questions sur leurs contenus ;
- le "temps futur" : la présentation doit convaincre que l'entrepreneur a la capacité de contrôler les différents processus futurs de création de valeur de son business system pendant la durée de son business plan.

- Les membres du panel consulté sont également unanimes à reconnaître l'importance de la visibilité (ou de la prévisibilité) du projet, qui détermine "l'horizon" de la start-up. L'apport de capitaux, la signature de contrats de coopération, l'introduction des titres en bourse puis la tenue de leur cours..., dépendent de la perception de la faisabilité du projet par les investisseurs et les partenaires au cours d'une période de référence. Cette dernière correspond à la durée prévisible de création de valeur par l'entreprise. Les créateurs interrogés portent toutefois des appréciations divergentes sur le calendrier et sur les effets des rites et des routines de la construction du projet.

- Trois des enquêtés (sur six) relativise l'importance de la symbolisation du projet. Selon eux, l'approche de la temporalité de la start-up est moins incrémentale que duale : la viabilité du projet dépend d'abord de la capacité intrinsèque d'une équipe à transformer un "concept" en "produit marchand", et donc à confronter le "principe de plaisir" au "principe de réalité". Les promoteurs de projets doivent dépasser leurs visions idéalisées du marché (souvent fondées sur des « success stories »), suivant les observations de Koenigsberg (1996). Cette transformation repose sur l'habileté des créateurs à exploiter les "fenêtres d'opportunité"<sup>19</sup> et à convaincre de leur capacité à atteindre rapidement les "régimes de croisière" ou les "moments cinétiques" (momentums) des projets. L'enquête confirme l'importance de ces

---

<sup>18</sup> De quelques minutes à cinq ou six heures, selon l'objet de la transaction.

<sup>19</sup> Une "fenêtre d'opportunité" ("opportunity window") correspond à une conjoncture économique favorable, un marché "mûr pour le produit offert, un cycle boursier bien orienté,...(Maitre, Aladjidi, 1999).

points d'équilibre des business models, choisis par les principaux acteurs des projets, les investisseurs et les analystes financiers, pour apprécier les valeurs des projets. La conquête des "mindshares" (ou "intérêt du marché pour le projet") reposerait donc avant tout, selon un entrepreneur interrogé<sup>20</sup>, sur les qualités intrinsèques des projets, plus ou moins bien mises en valeur par leurs promoteurs. Ces qualités résideraient principalement dans leurs opportunités et leurs cinétiques propres ; elles seraient généralement détectées dès leurs phases d'initialisation (recherche des premiers partenaires industriels et financiers), au cours desquelles le taux de mortalité des projets est particulièrement élevé.

- Les trois autres porteurs de projets reconnaissent en revanche que la temporalité de chaque projet est avant tout rythmée par des événements ritualisés, organisés ou spontanés. Ces rites sont destinés à constituer un "réseau de solidarité" avec des partenaires financiers (associés, investisseurs privés, sociétés de capital-risques, banques, conseillers financiers, avocats d'affaires, analystes financiers ...), avec des partenaires industriels et commerciaux (fournisseurs, sous-traitants, premiers clients ou early adopters ...) et avec des collaborateurs (ingénieurs, informaticiens, commerciaux ...). Les entrepreneurs interrogés jugent capital pour l'avenir du projet, ce "processus d'essaimage" jalonné de "références transactionnelles" variées : rites internes ("guerriers") de préparation et de motivation de l'équipe, rites externes ("institutionnels") de passage et de légitimation par les milieux professionnel et financier, puis, à nouveau, rites internes d'information et d'identification. Ces rites et routines introduisent une "temporalité cyclique" dans la chrono-organisation. La rapidité de l'enchaînement de ces différentes séquences s'intensifie au cours des phases critiques de recherche de capitaux d'amorçage puis de création, de lancement de la première gamme de produits, puis, le cas échéant, d'introduction au nouveau marché des actions de l'entreprise. Ce dernier événement est considéré comme un "rite-clé de passage" ; il constitue un premier aboutissement de la démarche du créateur ; il doit lui permettre à la fois de lever de nouveaux capitaux, de connaître la valeur attribuée à son affaire par le marché, d'être reconnu par son milieu professionnel et par son personnel. L'échec du placement (observé dans la moitié des cas étudiés) entraîne le plus souvent chez l'introducteur un choc émotionnel, un "malaise logique" et une "souffrance psychique"<sup>21</sup>, suscitée par "l'incompréhension" des investisseurs, "l'ingratitude" du milieu socio-professionnel, "l'injustice" des lois du marché... La réussite du placement ouvre en revanche un nouveau cycle de ritualités organisées par les autorités boursières et par les analystes financiers : rapports d'activité trimestriels, conférences de presse (road shows)... Ces rites sont régis par le couple "valeur-temps" : la valorisation du titre par le marché repose principalement sur le respect des échéances annoncées par l'entrepreneur (notamment, pour atteindre des objectifs de parts de marché et de résultats) ; les dérives temporelles et les urgences non maîtrisées sont alors sanctionnées (souvent sévèrement) par des dépréciations de cours (assorties de rumeurs défavorables sur la viabilité du projet), contraignant parfois la petite capitalisation (small cap) au retrait de la côte.

Les deux approches précédentes entraînent des visions opposées des effets de la temporalité du projet sur le processus intra psychique de son promoteur : dans la première, le

---

<sup>20</sup> Les membres français, belges et chinois du panel défendent, plus que les anglo-saxons, cette conception déterministe des projets.

<sup>21</sup> Sterba (1990) analyse le dérèglement des pensées consciente et inconsciente, source de souffrance psychique, entraîné par le passage brutal du "principe de plaisir" au "principe de réalité".

temps a un effet anxiolytique, puisque les ritualités du projet sont généralement perçues par le créateur comme un “ cercle vertueux ” créateur de valeur ; dans la seconde, elles ont un effet anxiogène, car elles sont perçues comme un “ cercle vicieux ” destructeur de valeur ; la première active les “ pulsions de vie ” du porteur de projet et la seconde ses “ pulsions de mort ”. Ces conclusions rejoignent notamment les hypothèses des travaux d’Hirschhorn (1998).

### **Les perceptions de la temporalité psychique des nouveaux entrepreneurs**

Parmi les créateurs interrogés, la firme est clairement perçue comme une “ structure de sollicitation de l’identité de l’entrepreneur et de son équilibre narcissique ” (confirmant notamment les observations de Gaulejac, 1991). L’entreprise ou son projet a une forte résonance symbolique dans l’inconscient de son promoteur. Elle apparaît comme une prolongation narcissique de sa personnalité, comme une “ prison psychique ” (rejoignant Morgan, 1986), et donc, comme un objet de souffrance et de plaisir . Elle est un lieu de projection des fantasmes de puissance de son créateur. Elle donne lieu à des hallucinations créatives, en captant les productions diurnes de ce dernier. Elle permet dans certains cas de réparer des événements anciens par la construction de représentations dynamiques, conscientes et inconscientes . Mais au delà de ces représentations génériques, les porteurs de projets font état de perceptions partiellement divergentes de leurs vécus des leurs expériences respectives.

- Les restitutions des entretiens mettent plus particulièrement en lumière, dans le cas de projets mal engagés, la montée progressive chez leurs promoteurs d’états de stress, marqués par des comportements anxieux, angoissés et hyper-actifs. Ces états sont le plus souvent attribués à la crainte d’être incapables de gérer les processus de création de valeur et de maîtriser les calendriers des projets. Ces états sont aggravés en cas d’approches divergentes du temps entre les partenaires industriels, commerciaux et financiers des projets, introduisant ainsi une polychronie dans leur gestion. Ils pèsent notamment sur les capacités des porteurs de projets à prendre des décisions raisonnées dans l’urgence<sup>22</sup> ; ils sont générateurs d’effets de déconcentration<sup>23</sup>, de “ déréalisation ”<sup>24</sup> et de “ dépersonnalisation ”<sup>25</sup> face aux problématiques rencontrées. Des événements traumatiques passés peuvent alors être revécus de manière plus ou moins récurrente, par des représentations, des images et des rêves, contribuant à aviver l’état de tension des sujets. Ces séquences sont le plus souvent assorties d’états d’agitation, d’instabilité et de fatigabilité excessives. Les entrepreneurs les plus exposés paraissent être ceux qui ont rencontré le plus d’échecs de toutes natures dans leurs passés récent et/ou ancien. L’observation montre que l’effet d’expérience accumulé par des entrepreneurs grâce à la participation à plusieurs projets antérieurs, a ainsi pour contrepartie – dans le cas d’événements traumatisants – une plus grande exposition aux transferts de leurs vécus émotionnels passés. Dans ce “ temps profond ”, les échecs enfouis (plus ou moins consciemment vécus comme des échecs) sont alors perçus comme intemporels (non datés) et décontextualisés : la crainte d’un effondrement de leurs projets suscite chez les sujets sensibles des rémanences d’épisodes

---

<sup>22</sup> Deux enquêtés révèlent que ces états peuvent occasionner des incapacités temporaires à réfléchir et même des difficultés à s’exprimer et à écrire.

<sup>23</sup> Perte d’attention à une problématique de gestion..

<sup>24</sup> Perte du sens de la réalité d’une situation de gestion..

<sup>25</sup> Perte d’implication du sujet dans une situation de gestion.

traumatiques pouvant être indifféremment d'origine familiale, médicale, scolaire, universitaire, sportive ou professionnelle.

- La phase la plus critique du projet correspond à celle de la "dispersion" du réseau ("disbanding effect" analysée par Sutton, 1984). La distension des relations entre associés, partenaires, financeurs et premiers clients est particulièrement ressentie comme un facteur défavorable à la maîtrise de la temporalité du projet, jugée indispensable à sa réussite. L'entrepreneur s'efforce alors (souvent avec fébrilité) de renouer les liens socio-professionnels nécessaires à la reconstitution du "filet organisationnel" (selon la formule d'Enriquez, 1983). Ces connexions donnent lieu de la part des enquêtés à des métaphores variées : "modems" d'un réseau de télécommunications, "neurones" d'un système nerveux, "artères" d'un réseau sanguin, "perfusion" d'un organisme vivant ... Le retour aux rites normaux de l'entreprise entraîne généralement un apaisement de la tension psychique suscitée chez son responsable. La durée de la "dispersion" est en effet considérée comme un révélateur de l'appréciation portée par les stakeholders sur la viabilité du projet : la difficulté à obtenir un rendez-vous, la lenteur à réagir à un appel téléphonique, l'absence ou le retard injustifié d'un partenaire à une réunion jugée importante..., sont interprétés comme autant de signes de désintérêt pour le projet ou de désimplication de l'entreprise. Deux managers interrogés évoquent également la phase sensible du renouvellement de la première gamme de produits. Les réactions des clients et des investisseurs face une nouvelle offre tardive ou décevante, sont généralement hostiles. Elles entraînent un effet de dispersion du milieu professionnel. Le projet peut être alors perçu comme "éphémère", son promoteur n'ayant pu maîtriser qu'un seul cycle "valeur-temps".

- Deux des porteurs de projets soulignent enfin l'importance du caractère sur leurs vécus émotionnels. Les personnalités à tendance narcissique – apparemment dominantes dans la population interrogée – semblent être les plus exposées aux tensions pulsionnelles, car elles recherchent d'abord la reconnaissance de leurs mérites par leurs partenaires et leurs collaborateurs ; elles souffrent de leur incompréhension et de leurs critiques lorsque leurs projets sont en difficulté. Les caractères de type obsessionnel - compulsif<sup>26</sup> sont également considérés comme une population à risques, dans la mesure où, privilégiant le contrôle de leurs organisations (auxquelles ils s'assimilent), ils souffrent particulièrement de leurs désagréments progressifs, dont ils contribuent inconsciemment à accélérer le processus. Les profils héroïques (notamment modélisés par Deal et Kennedy, 1982) sont considérés comme les plus aptes à résister aux pressions temporelles ; ils conçoivent leurs projets comme des "jeux" ou des "combats" engagés en terrain hostile; cette distanciation personnelle de l'objet les préserve des émotions traumatiques, au moins jusqu'au stade jugé irréversible de la mort organisationnelle. Les autres types ("légalistes", "citoyens" ...) n'étant a priori pas représentés dans le panel consulté, n'ont pas fait l'objet d'observations particulières. Les entrepreneurs interrogés reconnaissent l'importance d'une bonne connaissance de soi avant tout engagement dans un projet à hauts risques. L'enquête met ainsi en lumière l'importance du caractère du sujet dans des situations de gestion extrêmes, comme obstacle au transfert d'événements traumatiques non révélés, générateurs de pulsions incapacitantes dans l'action quotidienne. Ces traductions des vécus confirment par ailleurs la perception de plus en plus "cyclique" (ou synchronique) du temps par les promoteurs engagés dans des logiques d'échec.

---

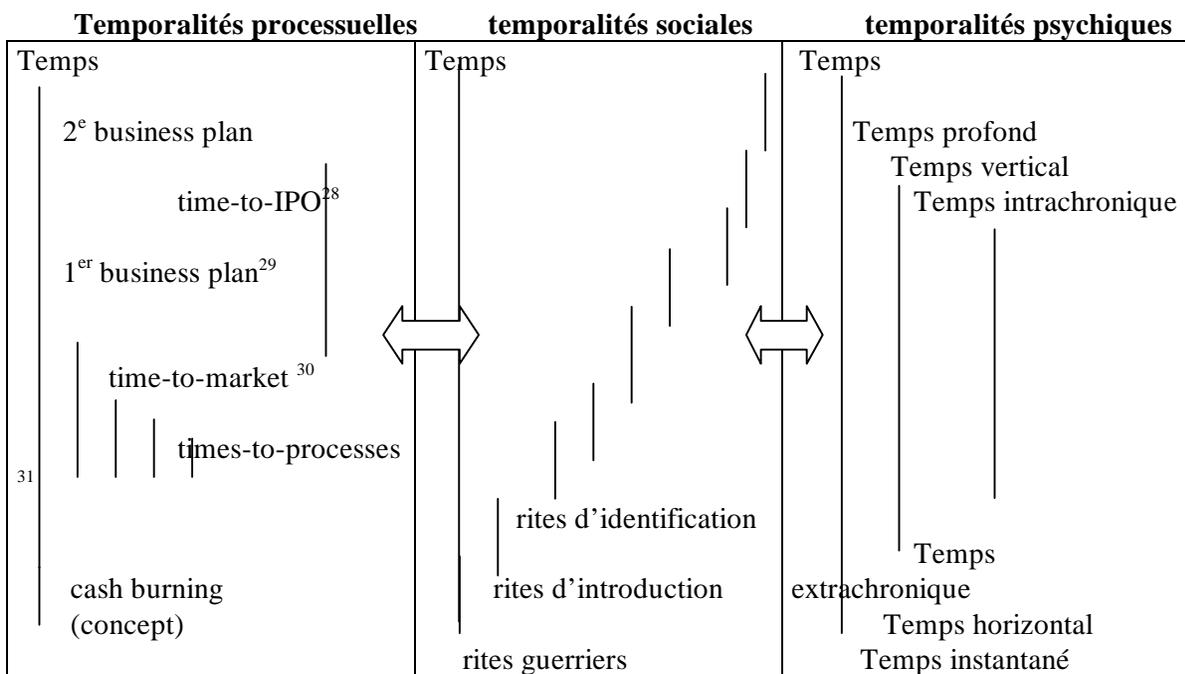
<sup>26</sup> Caractères a priori non représentés dans l'échantillon d'entrepreneurs interrogés mais évoqués par certains enquêtés.

L'observation montre ainsi que dans les entreprises émergentes - plus encore que dans les organisations à maturité - les temporalités processuelles sont étroitement liées aux temporalités rituelles, et que cette interdépendance agit sur la temporalité psychique du nouvel entrepreneur.

## Conclusions et ouvertures

Les observations précédentes laissent apparaître que le temps est perçu par les nouveaux entrepreneurs comme essentiellement polymorphe. Bien qu'elles méritent d'être appréciées avec circonspection en raison des biais inhérents à la méthodologie de la recherche, elles n'en contribuent pas moins à identifier les multiples dimensions de la temporalité de la start-up, restituées dans les diagrammes suivants:

Carte (exploratoire) des temporalités des nouveaux entrepreneurs<sup>27</sup>



Le temps monochronique des processus est jalonné par le temps polychronique des rites. Le temps diachronique de ces derniers est traversé par le temps synchronique des vécus émotionnels. Le " temps instantané " vécu des situations de gestion est densifié par le " temps profond " des mythes et des émotions, confirmant ainsi les hypothèses de Goffman (1974). Le " syndrome de chronos " (temps " horizontal ") paraît donc indissociable de celui de " kyros " (temps " vertical "), rejoignant les observations de Gasparini (1994) et d'Ettighofer & Blanc (1998).

<sup>27</sup> Le *mapping* a été restitué dans la langue de travail du panel.

<sup>28</sup> Délai d'introduction en bourse.

<sup>29</sup> 1<sup>er</sup> plan opérationnel.

<sup>30</sup> Délai de lancement de la 1<sup>ère</sup> gamme de produits.

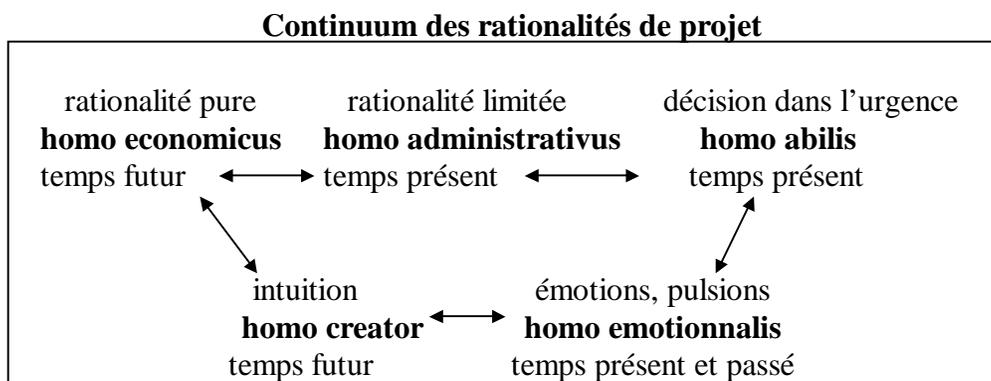
<sup>31</sup> Délais de mise en place des 1<sup>er</sup> systèmes (exploitation, information de gestion...).

Les traductions des entretiens permettent par ailleurs de percevoir les dynamiques différentielles et d'appréhender les effets cumulatifs des temporalités des nouvelles organisations. Les dysfonctionnements observés dans les processus de création et de gestion des entreprises résultent notamment de "perceptions intimes du temps" génératrices de conflits intra psychiques chez leurs promoteurs et leurs managers. La maîtrise du temps est subordonnée à un "cercle vertueux" construit, dans le champ technico-économique, suivant une "logique d'intégration" de processus hétérogènes, dans le champ social, suivant une "logique d'identification" au travers de rituels plus ou moins formalisés, et dans le champ psychique, suivant une "logique de distanciation" plus ou moins maîtrisée de l'objet. A l'instar des cadres dirigeants des groupes internationaux, les nouveaux entrepreneurs s'efforcent ainsi de construire des rapports au temps marqués par un processus de "div-harmonisation" (Bournois, Roussillon, 1998), par lequel ils cherchent simultanément à combiner et à accroître les avantages de la diversité et de l'harmonisation.

La gestion du temps au sein des organisations de la nouvelle économie paraît donc sous-tendue par le continuum (Brunsson, 1982; Schramm-Nielsen, 2000) ci-dessous de modèles plus ou moins rationnels de représentations et de prises de décisions :

- la construction du business model fait appel à l'intuition de l'homo creator, qui repose notamment sur le champ des émotions passées et présentes ressenties par l'homo emotionnalis;
- la projection du business plan relève de la rationalité pure (ou cartésienne) propre à l'homo economicus;
- l'opérationnalisation du plan situe l'entrepreneur - devenu un homo administrativus - dans un univers de rationalité limitée, notamment en cas de prise de décision dans l'urgence;
- les dysfonctionnements du projet confrontent son porteur - transformé en homo emotionnalis- à l'irrationalité de ses émotions et de ses pulsions.

Ces différentes formes de la rationalité de projet semblent lier deux à deux suivant une logique de type dialectique



La recherche laisse enfin apparaître que l'approche du temps peut contribuer à conceptualiser les relations complexes entre l'entrepreneur, son projet et l'environnement de ce dernier. Elle met à jour la fonction médiatrice du temps dans la représentation, par son créateur, de l'entreprise dans son environnement. Dans les situations parfois extrêmes de gestion engendrées par la nouvelle économie, le temps contribue à l'interférence du moi, de sa structure interne et de l'organisation externe. Cette observation des temporalités des nouvelles

formes de l'entrepreneuriat permet de déduire que le management impliquera de plus en plus des visions transversales – à la fois technico-économiques, sociologiques et psychologiques – de ses déterminants et de ses implications.

### Références bibliographiques

- Amstrong D. (1996), " The recovery of Think ", ISPSO Symposium, p.2.
- Argyris C. (1990), *Overcoming Organizational Defenses*, Allyn & Bacon, p.28-42.
- Aubert N (1998), " Le sens de l'urgence ", *Sciences de la Société n° 44*, mai 1998, p 29-42.
- Aveni (d') R.A., (1989), " The aftermath of Organizational Decline : a longitudinal Study of the Strategic and Managerial Characteristics of Firms ", *Academy of Management Journal*, vol.32, n°3, p 577-605.
- Bion W.R. (1961), *Experiences in Group*, Basic Books, p.27.
- Black A., Wright P., Bachman J. (1997), *In search of Schareholder-value*, Financial Times eds, 352p.
- Brunsson N, " The Irrationality of Action and action rationality: Decisions, Ideologies and organizational Action ", *Journal of Management Studies*, vol 19, p 29-44, 1982.
- Conninck de F. (1994), " Le temps raccourci. Quand les changements prennent le temps d'une vie ", *Annales des Mines*, juin, p. 56-63.
- Bournois F, Roussillon S., *Préparer les dirigeants de demain*, ed. d'Organisation, 1998, p. 15.
- Cumming J.A. (1998), " Problematic Moments in Global Groups : Using the Concept of a Dialogic Unconscious to Help ; Develop Group Competence ", *Symposium of ISPSO*, Toronto, 9 p.
- Deal T.E., Kennedy A.(1982), *Corporate Cultures*, Addison Wesley, p. 110-134.
- Eliade M. (1949), *Le mythe de l'éternel retour*, Gallimard, p. 3-7.
- Eliade M. (1988), *Aspects du mythe*, Gallimard Folio, p.5-10.
- Enriquez E. (1983), *De la horde à l'Etat*, Gallimard, p. 12-27.
- Ettighoffer D., Blanc D. (1998), *Le syndrome de Chronos*, Dunod, 283 p.
- Freud S. (1920) " le début du traitement in *Technique psychanalytique*, bib Payot, p.84.
- Freud S. (1924) " considérations actuelles ", in *Essais de psychanalyse*, bib.Payot., p 75.
- Gabriel Y., Schwartz H.P. (1998), " Organization, Firm Concepts, Constructs : Psychoanalytic Theories of Character and the Meaning of Organization ", ISPSO Symposium, 24 p.
- de Gaulejac V., (1991) *La névrose de classe*, Hommes et groupes ed,
- Gadrey J. (2000), *Nouvelle économie, nouveau mythe ?*, Flammarion, p.215.
- Gasparini G. (1994), " les cadres temporels des sociétés post-modernes ", *Social Science Information n°33*, p.405-425.
- Gasparini G (1994), *Tempo, cultura, societa*, ed Angeli, p 29.
- Giddens A (1994), *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, p 38.
- Gilmore M.A., Rouchi D. (1996), " Deep time : Narrative and Immanence in Organizational Consulting ", *Symposium of ISPSO*, 24 pages.
- Goffman E. (1974), *Les rites d'interaction*, ed. de Minuit, 126 p.
- Gould L.V. (1991), " Using Psychoanalytic Frameworks for Organizational Analysis ", in Kets de Vries ed, *Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*, Jossey-Bass, p.25-44.
- Hall E.T. (1984) *La danse de la vie, temps culturel, temps vécu*, le Seuil, 290 p.
- Hirschhorn L. (1998), " Beyond Anxiety : Passions and the Psychoanalytic at Work : learning from Lacanians ", ISPSO Symposium, p.17.
- Jaques E. (1955), " Social System as Defense against Persecutory and Defensors Anxiety ", in Klim M., Heimann P. & Kyahn, , *Organization behaviours*, Tavistock Publications.
- Jaques E. (1995) " Why the Psychoanalytic Approach to understanding Organization is dysfunctional ", *Human Relations* 48, p.343-349.

- Kaplan S.N., Ruback R.S. (1995), "The Valuation of Cash Flow Forecast: an Empirical Analysis", *Journal of Finance*, vol n° 50, p. 125.
- Klein M. (1940) "Melanie its Relations to Manic-depressive States", in *the Writings of Melanie Klein*, vol.1, Hogarth Press, p.344-369.
- Klein L. (1976), *A Social Scientist in Industry*, Gower Press, 227 p.
- Klein L., Eason K. (1991), *Putting Social Science to Work; the Ground between Theory and Use explored through Case Studies in Organization*, University Press of Cambridge, p.23-28.
- Koenigsberg R. (1996), "Separating from the Organization, Subjective Desire, Struggles and Social Responsibility in the Life of the Entrepreneur", *ISPSO Symposium*, 12 p.
- Krantz J. (1985) "Group Process under Conditions of Organizational Decline", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol.21, n°1, p.1-17.
- Maitre B., Aladjidi G. (1999), *les business models de la nouvelle économie*, ed Dunod, 233 p.
- Martinet A.C. ed (1990), *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica, 249 p,
- Miller D. (1990), *The Icarus Paradox*, Harper Business, p.17-22.
- Moore G. (1996), *Crossing the Chiasm, Marketing and Selling High tech Products to Mainstream Customs*, Harper Business, p.112-145.
- Morgan G. (1986), *Images of Organization*, Sage Publications, p.27.
- Moscovici M., (1991), *Il est arrivé quelque chose. Approche de l'événement psychique*, bib. Payot, p125.
- Pallanca-Pastor G., Cailloux J.P., Cazalas F. (1999), *Business Angels*, ed. d'Organisation.
- Porter M.L. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press.
- Pillemar D.B. (1998), *Momentum Events, Vivid Memories*, Harvard Business Press, p.125.
- Pluchart J.J. (1999), "les nouvelles représentations du temps social", *Humanisme et entreprise*, n°235, p.6-8.
- Rappaport A. (1986), *Creating Shareholder Value: the New Standard for Business performance*, Mac Milan Press.
- Reed B., Palmer B. (1972), *An Introduction to Organizational Behaviour*, Grubb Institute Report, 356
- Schramm-Nielsen J, "Dimensions culturelles des prises de décision", *Revue Française de Gestion*, p 76-87, mai 2000.
- Schwartz S. (1990), *Narcissistic Process and Corporate Decay: The Theory of the Organizational Ideal*, New York University Press, p125-148.
- Senge P. (1990), *The Fifth Discipline*, Century Business, 238 p.
- Servan-Schreiber J.L. (1983), *L'art du temps*, Fayard, 252 p.
- Singh J.V., Lumsden C.S. (1990), "Theory and Research in Organizational Ecology", *Annual Review of Sociology*, vol.9, p. 111-131.
- Stalk G (1989), "Le temps: source d'avantage compétitif", *Harvard-l'Expansion* n° 55, p 95.
- Stapley L.F. (1998), "Leadership, Creativity and Violence", *ISPSO Symposium*, 10 p.
- Starbuck W., Greve A., Hedberg L.T. (1978), "Responding to Crisis", *Journal of Business Administration*, vol.9, p.111.
- Sterba R. (1990), *Réminiscences d'un psychanalyste viennois*, ed. Privat, p. 100.
- Stein M. (1996), *Unconscious Phenomena in Work Groups*, John Wiley & Sons, 252 p.
- Stewart G.B. (1991), *The Quest for value*, Harper Collins, 752 p.
- Sutton R.I. (1984), "Organizational Death", *Unpublished Doctorate Thesis*, University of Michigan, 357p.
- Toffel A. (1971), *Le choc du futur*, Denoel, 275 p.
- Weick K. (1979), *Social Psychology of Organizing*, Random House, 357 p.
- Weitzel W., Jonsson E. (1989) "Decline in Organizations: a Literature Integration and Extension", *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, p.109.