

**Une intermédiation effective PE en démarrage – environnement local, facteur de dynamisation du développement local**

Sylvie SAMMUT  
Maître de Conférences  
Université Paul Sabatier, Toulouse III  
Laboratoire Gestion et Cognition  
115 route de Narbonne  
31 077 TOULOUSE Cedex

Téléphone : 05.62.25.81.20  
Télécopie : 05.62.25.81.17  
E.mail : Sammut@geap.iut-tlse3.fr

## **Une intermédiation effective PE en démarrage – environnement local, facteur de dynamisation du développement local**

### Résumé

Gérer efficacement le démarrage des petites entreprises passe, nous semble-t-il, par une gestion personnalisée et adaptée à chaque cas de démarrage. Cette « vision microcosmique du démarrage » consiste en la mise en place d'une intermédiation étroite entre chaque entreprise en phase de démarrage et des interlocuteurs spécialisés dans cette étape de développement et dans la petite dimension. Cela suppose, en amont, une collaboration parfaite et une synergie des différents acteurs locaux désireux de contribuer à une gestion en réseau du démarrage et, en aval, une information exhaustive des entrepreneurs.

### Abstract of contribution

In order to run efficiently the start-up of small firms, we can think that we have to make a personalised analysis of start-ups. This « microcosmic vision of start-up » means that we have to instaurate a short intermediation between young firms and specialists of start-up and small firms. It means that it may have real collaboration, synergy effects and networking between local actors on the one hand, and exhaustive informations of entrepreneurs on the other hand.

En 1996, 160.000 créations d'entreprises ont été enregistrées en France. Une sur deux parviendra, selon les spécialistes, à passer le cap des premières années d'existence.

Cette phase d'éveil de l'entreprise et de confrontation au monde de la concurrence fait l'objet d'un nombre étendu d'investigations sans que, pour autant, l'on parvienne à réduire sensiblement les taux d'échec. Et les mesures prises en septembre 1996 par le Ministère des PME, du Commerce et de l'Artisanat, avec la mise en place d'un Conseil National de la Création, montrent que les problèmes de la création, et surtout de la pérennisation des entreprises nouvelles, sont au centre des préoccupations. Avec pour objectif de réduire de moitié le taux de mortalité des nouvelles entreprises, le ton est désormais donné : il s'agit de renforcer le maillage du soutien à la création, tout en "souhaitant que les différents dispositifs d'aide ou de prêts bonifiés proposés tant par les organismes consulaires que le monde associatif soient cohérents"<sup>1</sup>.

La France reste donc encore nettement en retard sur le plan de la compréhension des tenants de la création d'entreprise. Et cela est d'autant plus fondamental dans nos économies de crise que les disparitions d'entreprises jeunes coûtent très cher à la collectivité ; se manifeste un effet de spirale : non seulement l'Etat récupère très difficilement les dettes fiscales et sociales engagées par ces entreprises mais les fournisseurs et autres partenaires sont entraînés dans le sillage de l'entreprise défaillante. Résultat : aggravation du chômage et instabilité sociale ... L'enjeu se situe donc tant au niveau local, régional que national.

La question de la délicate pérennisation des entreprises de taille réduite se double d'une difficile appréciation de la spécificité de la petite dimension. En effet, les conclusions de travaux jusque là effectués sur les grandes entreprises ont été appliquées à toutes les entreprises quelles que soient leur taille et leurs spécificités. Or, de même que l'entreprise en création n'est pas un avant goût de la même entreprise en phase de maturité, la petite entreprise n'est pas davantage une grande entreprise modèle réduit. Dès lors, il convient de confier l'analyse et l'encadrement, si encadrement il doit y avoir, à des spécialistes non seulement de la création et de démarrage, mais aussi de la petite dimension.

La problématique soulevée ici concerne donc la nature de l'intermédiation, existante ou à développer, entre les différents acteurs locaux (Chambre de Commerce et d'Industrie, Chambre des Métiers, Organismes spécialisés, Centres de Formation privés et/ou publics, ...) et les entreprises jeunes de petite dimension alors que, d'une part les petites entreprises sont les principaux vecteurs dynamisant l'économie locale et que, d'autre part, la "gouvernance" locale se veut être un catalyseur d'énergies et de savoir. La véritable mission de l'environnement local est, en effet, selon Maillat<sup>2</sup>, apparentée à la notion de "milieu" permettant, grâce à des moyens d'intervention offerts par les institutions gouvernementales à une même population, de se reconnaître des caractéristiques communes à l'origine de changements socio-économiques. La connexité spatiale qui en résulte facilite la construction et la stabilité de réseaux<sup>3</sup> ; cette interdépendance entre micro-organisations entretient, voire développe, la dynamique du milieu<sup>4</sup>. Dès lors, création d'entreprises et création d'emplois sont intimement liés : le constat est fait tant au niveau local que national. Les rapports se succèdent en la matière. Ainsi, le rapport Novelli, souligne que "dans la conjoncture actuelle, où les

---

<sup>1</sup> E. LEROY , Y. de KERORGUEN : "Créateurs d'entreprise, les réseaux de soutien s'étoffent", *La Tribune*, 23 janvier 1997, p. 23.

<sup>2</sup> D. MAILLAT : "Milieux et dynamiques territoriales de l'innovation", *Revue Canadienne de sciences régionales*, vol XV n° 2, in *Les PME. Bilans et perspectives*, GREPME (sous la direction de Pierre-André Julien) Economica/Presses InterUniversitaires, Paris/Québec, p. 72,1994.

<sup>3</sup> J.C. PERRIN : "Organisation industrielle : la composante territoriale", *Revue d'Economie Industrielle*, n°21, 1990.

<sup>4</sup> M.-U. PROULX : "L'approche par les réseaux : un instrument d'analyse méso-économique", *note de recherche du CER*, n° 93, Aix-en-Provence, 1988.

grandes entreprises sont en phase de contraction, la création d'entreprise - par définition presque toujours de petite entreprise- représente le premier facteur d'emplois"<sup>5</sup>. Or, les statistiques montrent une baisse des créations ex-nihilo depuis 1989 : "de triomphante, la création d'entreprise est devenue problématique. La réalité l'a emporté sur l'illusion. Le dramatique gâchis humain, sans parler des coûts économiques et sociaux qu'entraînait le nombre d'entreprises prématurément disparues, devenait tout autant insupportable qu'inquiétant"<sup>6</sup>.

Cette situation a, nous semble-t-il, plusieurs causes, tant individuelles qu'institutionnelles :

- un frein psychologique engendré par l'abondance d'échecs : trop d'échecs au démarrage tuent la création d'entreprises ;
- une conjoncture économique peu favorable et l'insuffisance de fonds des futurs créateurs ;
- une frilosité relative des banques ;
- un développement embryonnaire du capital risque ;
- un environnement administratif contraignant : paperasseries et procédures de licenciement jugées pesantes par les dirigeants ;
- un environnement local et national souvent considéré comme peu accessible ou peu crédible par les créateurs et dirigeants de jeunes entreprises.

De nombreux créateurs potentiels hésitent à franchir le pas et devenir leur propre patron parce qu'ils ne considèrent pas pouvoir bénéficier de structures adéquates. Or certaines existent, mais les futurs créateurs n'en sont pas informés ou se considèrent comme exclus du système. D'autres déjà installés, fuient les structures existantes parce qu'ils affirment ne pas être disponibles pour suivre les formations proposées ou les refusent d'emblée.

L'expérience a montré que la gestion macro-économique de la création et du démarrage d'entreprises fondée sur l'octroi d'aides financières ne réduisait pas sensiblement les taux d'échec et ne facilitait pas le franchissement du cap du démarrage. Dès lors, se pose la question d'une gestion du démarrage adaptée à chaque cas, et donc reposant sur la mise en place d'une intermédiation étroite entre chaque entreprise et phase de démarrage et des interlocuteurs spécialisées.

## **1. Vers une vision microcosmique du démarrage**

Le dirigeant de l'entreprise jeune "se compose une attitude apparente d'autorité et de solidité qu'exige sa nouvelle fonction de «patron». Il cherche à cacher ses imperfections et ses appréhensions. En s'affirmant par une attitude d'indépendance et de refus, il est tenté de rejeter ce qui peut comporter des connotations de subordination à une autorité extérieure. De la même manière, il est tenté inconsciemment peut-être, d'éviter tout ce qui pourrait être perçu comme indice de son incompetence. Demander conseil ou se former en serait l'aveu"<sup>7</sup>. Finalement, "les créateurs qui auraient le plus besoin de suivi n'en veulent absolument pas et ceux qui sont les plus performants l'acceptent facilement"<sup>8</sup>. Et cela est d'autant plus

---

<sup>5</sup> H. NOVELLI Aider les PME. Défis et réalité, Editions d'Organisation, Paris, 1994, p. 22.

<sup>6</sup> R. CERRUTTI : Discours de clôture, *Actes de la deuxième semaine nationale de la création d'entreprises*, CCI Rennes, 1992, p. 86.

<sup>7</sup> P. SIBILLE : "Lettre ouverte aux conseillers, pédagogues et parrains de nouveaux pilotes d'entreprises", *Lettre du Centre d'Innovation et de Transfert Technologique du Nord*, n°15, septembre-octobre 1991.

<sup>8</sup> M. RIVET : "Le suivi des nouvelles entreprises : pour savoir où l'on va", *Objectif PME*, n° 4, février 1993, p.17.

dommageable que "ceux qui prennent la précaution de s'entourer des conseils de spécialistes marquent des points sur ceux qui dédaignent ces avis"<sup>9</sup>.

Dès lors, le constat est double :

- la véritable mission du conseil n'est pas comprise par le dirigeant d'une entreprise jeune, a fortiori lorsqu'il s'agit d'une première création.
- la demande de conseil émane prioritairement de ceux qui en ont le moins besoin.

En effet, le dirigeant recherche l'aide extérieure généralement quand la situation est déjà très (trop) préoccupante ; en outre, l'urgence de la situation lui fait perdre sa quête d'autonomie initiale : ainsi, il recherche non plus seulement une aide ou un diagnostic mais LA solution, l'antidote qui relancerait instantanément la machine.

Un effort est donc, nous semble-t-il, nécessaire pour combler cette inadéquation de l'offre aux besoins. Déjà, en 1985 Peter Drucker soulignait cette spécificité française : "faute de savoir créer les conditions favorables à l'apparition d'une économie d'entrepreneurs, la France se verra contrainte à sacrifier son avenir sur l'autel du passé. (...) Pourtant, aucune autre grande nation n'est aussi bien préparée que la France pour la mise en oeuvre d'une économie d'entrepreneurs, tant du point de vue des ressources humaines que des connaissances indispensables"<sup>10</sup> (p. 11-12).

Des structures existent donc mais elles ne semblent pas suffisamment utilisées par les intéressés ; dès lors, se pose la question de leur pertinence et de leur satisfaction aux besoins existants, qu'ils soient exprimés ou non.

### **1.1. Une intermédiation nécessaire ...**

Cette appréciation faussée du rôle des professionnels du conseil et/ou de la formation par les dirigeants n'est pas, selon nous, totalement imputable aux entrepreneurs. En effet, de leur côté, les acteurs locaux, i.e. responsables consulaires, banquiers, organisations professionnelles, chercheurs, collectivités locales, consultants et autres organismes privés ou publics, sont-ils réellement spécialistes de la création d'entreprise et de la maturation d'un projet ? Sont-ils, pour autant, experts dans la gestion d'une entreprise nouvellement installée ? Si l'on dénombre une multitude d'ouvrages sur la phase de création, qui s'intéresse réellement à la phase de démarrage ? Autant de questions qui trouvent peu de réponses à ce jour ... Et les taux d'échecs au démarrage de même que la mauvaise perception, par les dirigeants, des systèmes d'aide existants témoignent d'un besoin, au moins de clarification sinon de réorganisation, plus global.

Cela étant, nous considérons que ce n'est pas tant par la création de nouvelles aides et autres mesures financières que l'on parviendra à maîtriser la création et le démarrage des petites entreprises dans notre pays ; Birley et Westhead tirent des conclusions identiques en Grande Bretagne<sup>11</sup>. Nous sommes confrontés non pas à un problème de rareté de l'offre, mais à une mésestimation des besoins et à une déperdition des potentialités existantes ; et c'est davantage, nous semble-t-il, en rapprochant deux mondes qui évoluent sur des longueurs d'ondes différentes que l'efficacité du système pourrait être améliorée. On ne parle pas, en effet, le même langage selon que l'on se situe du côté des acteurs locaux et de celui des créateurs. L'incompréhension qui en découle génère un éloignement sans cesse grandissant dont aucune

---

<sup>9</sup> H. VIENNET : "Survivre : premier souci des jeunes entreprises", in B. DUCHESNAUT, : *Enquête sur les PME françaises*, Maxima Laurent du Mesnil Editeur, 1995, p.368.

<sup>10</sup> P. DRUCKER : *Les entrepreneurs*, Hachette, collection Pluriel, Paris, 1985.

<sup>11</sup> S. BIRLEY, P. WESTHEAD : "A comparison of new firms in "assisted" and "non-assisted" areas in Great Britain", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol 4 n° 4, octobre-décembre 1992, p. 299-338.

partie ne tire bénéfice. Ainsi, **l'organisation territoriale et l'organisation industrielle<sup>12</sup>, du fait d'une méconnaissance réciproque, développent des logiques relevant davantage de l'interface que de l'interaction, alors que les différents acteurs ont tout à gagner d'un rapprochement, voire même d'une collaboration active.**

## **1.2. ... permettant la construction d'une dynamique environnement local – petite entreprise jeune**

La mise en place d'un système d'intermédiation permet, nous semble-t-il, de passer d'une logique de face à face à une logique de coopération et d'interaction plus profitable à l'ensemble des acteurs. Il s'agit, dès lors, de préférer, à une politique de renforcement, une politique d'émergence<sup>13</sup>. Nous appréhenderons donc cette logistique d'émergence comme permettant de mobiliser des ressources immatérielles (conseil, suivi, assistance) issues du local pour être transférées vers les entreprises jeunes. La finalité de cette politique se situe donc dans la création d'un **système organisé catalysant le savoir-faire de l'environnement local au service des besoins des créateurs**. Acteurs locaux et petites entreprises jeunes sont donc des composantes d'un même système.

En effet, "l'environnement local est en interpénétration avec l'entreprise émergente : à travers les réseaux qu'elle a construits, l'entreprise se ramifie, se fond dans l'environnement, mais inversement, il est possible d'affirmer que l'environnement s'insère dans l'entreprise puisque cette dernière est obligée de le gérer"<sup>14</sup> (p. 35).

Dès lors, quels acteurs seraient susceptibles d'apporter une assistance, un suivi à des entreprises jeunes, et comment ?

- En premier lieu, les **autorités consulaires** -Chambres des Métiers et Chambres de Commerce et d'Industrie - et les **organismes professionnels** -syndicats professionnels, unions patronales. Les premiers cités sont, semble-t-il, des intermédiaires privilégiés dans la mesure où, par leur enregistrement dans les différents registres, les créateurs font un premier pas vers la reconnaissance de leur activité en signalant leur présence. L'appartenance à un syndicat professionnel donne également au nouvel entrant une possibilité d'accès à de l'information et à des ressources potentiellement utilisables.

Cela étant, il semblerait que la relation autorités consulaires - entreprise nouvelle soit plus forte, en démarrage, que celle qui pourrait exister entre la même entreprise et l'organisation professionnelle de rattachement, dans la mesure où les autorités consulaires bénéficient de structures spécifiques à la création d'entreprises.

Mais si les autorités consulaires et les organisations professionnelles paraissent des interlocuteurs indispensables à l'accompagnement et au suivi des jeunes entreprises, elles ne doivent pas pour autant ni être considérées exclusivement, ni être exemptes d'efforts en matière de qualité des formations proposées et de personnalisation dans l'assistance pré et post démarrage des activités.

D'autres institutions et/ou autres interlocuteurs privés ou publics sont également très utiles :

---

<sup>12</sup> C. FOURCADE : "Les petites entreprises : une stratégie du développement local ?" in *Perspectives sur le développement local*, ouvrage collectif, à paraître.

C. COURLET , B. SOULAGE : "Industrial dynamics and territorial space", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol 7 n° 4, octobre-décembre 1995, p. 287-307.

<sup>13</sup> C. FOURCADE : *Petite entreprise et développement local*, ESKA, Paris,1991, p. 15.

<sup>14</sup> V. de LA VILLE : "L'entreprise émergente : stratégie d'apprentissage du local", in *PE et développement local*, ESKA, Paris,1991, p. 22-40.

- les **consultants privés** combinant à la fois une spécialisation de la petite entreprise et du démarrage et ayant une vision suffisamment généraliste de la gestion d'entreprise pour appréhender les problèmes dans leur globalité.

- les **Universités et autres centres de formation** de différents statuts bénéficiant de spécialistes dans les domaines précédemment énoncés.

- les **associations et autres organismes spécialisés** (Agence Nationale pour la Valorisation de la Recherche -ANVAR- , Agence Régionale d'Importation Scientifique et Technique -ARIST- , Réseau Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise -EGEE-, entre autres ... ).

L'ancrage systémique est donc ici doublement fondamental. En effet, il s'agit d'une part que ces différents organismes aux statuts, missions, et légitimités différents oeuvrent ensemble, ce qui n'est pas forcément dans l'ordre usuel des choses, et d'autre part qu'ils sachent se retirer à bon escient dans un but d'assistance performante. Ainsi, peut-on raisonnablement considérer qu'un spécialiste d'une chambre consulaire reconnaisse son incompetence, ou son manque de données, sur un cas d'entreprise particulier et serve de relais entre ce dirigeant et un consultant privé et/ou une équipe universitaire reconnu(e) par l'ensemble des membres du système comme ayant une compétence supérieure sur ce cas précis ? L'opération paraît *a priori* difficilement envisageable pour des raisons évidentes de concurrence et de prestige, mais aussi du fait d'une non connaissance des possibilités offertes sur le territoire.

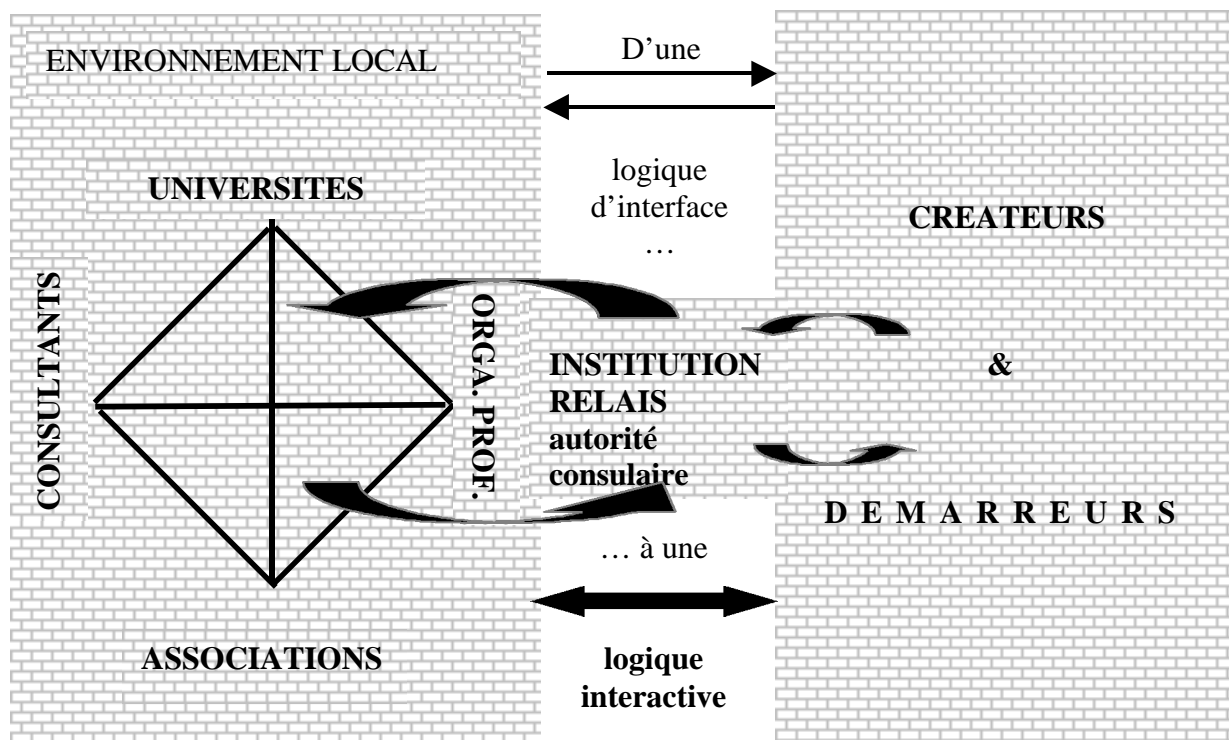
C'est donc, avant tout, par une information sur l'existence de ressources disponibles dans l'environnement local et par une reconnaissance mutuelle des compétences de chacun qu'un suivi efficace des entreprises jeunes peut se réaliser. C'est pourquoi, le centre nerveux de ce système interactif, **"l'institution relais", pourrait, nous semble-t-il, être occupé par les autorités consulaires, d'une part parce qu'elles sont souvent les premiers interlocuteurs des jeunes entrepreneurs<sup>15</sup> et d'autre part du fait de leur statut leur octroyant, plus facilement qu'un interlocuteur privé par exemple, ce rôle de médiateur.** La figure suivante permet de visualiser davantage cette logique d'intermédiation.

---

<sup>15</sup> "D'après la revue l'Interconsulaire, trois créateurs d'entreprise sur quatre cherchant un appui le trouvent auprès des CCI. CCI Création, lancé en 1990, s'impose comme le plus important réseau national destiné à la création d'entreprises" (p. 377).

B. DUCHENEAUT, 1995, *op.cit.*

Figure 1 : D'une logique d'interface à une logique interactive<sup>16</sup>



Il s'agirait de concevoir cette dynamique de développement local à partir de trois étapes successives :

- en effet, dans un premier temps, des relations doivent se tisser entre les différents acteurs locaux susceptibles d'aider créateurs et "démarrateurs". C'est donc une véritable interrelation qu'il importe de développer entre autorités consulaires, organisations professionnelles, Universités, centres de formation ou autres lieux d'enseignement, conseils privés. Nous nous plaçons donc ici dans une optique d'amorce de structure résiliable (*network*<sup>17</sup>) constituée dans un but de diffusion d'une information utile, exhaustive et pertinente en amont de la création, et d'une assistance efficiente en phase de démarrage. En d'autres termes, il s'agit de permettre à tous les entrepreneurs un accès à la connaissance non seulement des aides existantes mais aussi et surtout des éléments de gestion indispensables à la gestion d'une entreprise de petite dimension. Nous nous situons là à un premier niveau de relations appréciées en terme d'intensité : ce stade préliminaire se manifeste par une activation de relations entre spécialistes de la création et du démarrage. Butler et Hansen<sup>18</sup> évoquent ici

<sup>16</sup> S. SAMMUT : *Démarrage des petites entreprises. Scénarios et aide au démarrage*, Editions L'Harmattan, 1998b, à paraître.

<sup>17</sup> *Network* par opposition à *networking*.

M.-U. PROULX : "Activité résiliable utilitaire d'organisation spatiale et dynamique économique des milieux MRC au Québec", *Colloque ASRDLF*, Saint-Etienne, septembre 1990.

<sup>18</sup> J.E. BUTLER , G.S. HANSEN : "Network evolution, entrepreneurial success, and regional development", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol 3 n° 1, janvier-mars 1991, p. 1-16.



la notion de "réseau social" : le dirigeant bénéficie d'informations disponibles afférent à la création de son entreprise.

- dans une deuxième étape, il s'agit d'attirer le créateur dans cette logique d'intermédiation de façon à ce qu'il soit lui-même un acteur de cette dynamique et non plus un simple consommateur occasionnel et plus ou moins attentif. Le but ici consiste à lui apprendre à utiliser un réseau et en connaître les dimensions. En outre, il incombe aux acteurs du développement local, pour chaque problème rencontré ou question évoquée, de mettre en relation l'entrepreneur et l'institution compétente (Chambre des Métiers, Chambre de Commerce et d'Industrie, Université, conseils privés ou publics, ... ). Il s'agit donc de répertorier en amont les qualifications et les compétences de chacun des acteurs du développement local de façon à utiliser la dynamique du réseau et créer un effet de synergie profitable à l'entrepreneur.

- Enfin, dans une troisième phase, il serait intéressant que le dirigeant parvienne à transférer dans sa propre organisation cette dimension interactive, voire même qu'il décide d'intégrer un réseau existant ou de créer son propre réseau.

Nous atteignons donc dans cette dernière étape, un second niveau d'intensité : passé le stade du "pied à l'étrier", il s'agit désormais de rentrer dans une logique d'activité résiliaire proprement dite (*networking*<sup>22</sup> ). Dès lors Butler et Hansen parlent de réseau commercial et de réseau stratégique : grâce à un apprentissage progressif, l'entrepreneur se positionne graduellement au cœur d'une relation inter-entreprises qui lui permettra de bénéficier d'avantages qu'il n'aurait pu connaître en restant isolé.

Finalement, cette dynamique combine deux notions très étroites : "l'importance du territoire dans le développement de l'entrepreneuriat et l'importance de l'interdépendance entre firmes comme stimulant pour chacune d'entre elles"<sup>19</sup> (p. 90). D'où la nécessité de l'intervention des autorités locales (municipalités, régions,...) et des pouvoirs publics nationaux en tant que soutien politique et financier.

Nous considérons, en effet, que si le système actuel est boudé par les dirigeants d'entreprises jeunes, c'est parce qu'ils considèrent que ce qui leur est actuellement proposé ne convient pas à leurs besoins. Dès lors, c'est en leur prouvant qu'il existe une véritable dynamique locale et que l'on raisonne en terme de compétences et de savoir-faire spécifiques à chaque cas que ces jeunes dirigeants retrouveront le goût du suivi et l'appétit des formations.

## **2. Une intermédiation adaptée à chaque scénario de démarrage**

La mise en évidence de cette intermédiation nous semble d'autant plus pertinente qu'elle peut être rapportée à l'existence de scénarios de démarrage. Quatre ont été identifiés lors de nos recherches précédentes<sup>20</sup>. Ils ont permis de mettre en évidence, pour chacun d'eux, un enchaînement de problèmes particuliers et des caractéristiques spécifiques du système de gestion de l'entreprise en phase de démarrage<sup>21</sup>. Il importe donc ici d'associer à chaque scénario identifié, un type d'intermédiation particulier.

---

J. SZARKA : "Networking and small firms", *International Small Business Journal*, vol 8 n° 2, janvier-mars 1990.

<sup>19</sup> P.-A. JULIEN , M. MARCHESNAY : *L'entrepreneuriat*, Economica, Gestion Poche, Paris, 1996.

<sup>20</sup> S. SAMMUT : *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier, décembre 1995.

<sup>21</sup> Ces développements ne sont pas développés ici. Pour de plus amples précisions, se reporter à la note précédente.

## 2.1. Le scénario chaotique

Le processus chaotique montre un système de gestion en perpétuel mouvement. Comment peut donc se dérouler l'intermédiation ? Le dirigeant est à la fois impulsif dans ses relations et très passif dans sa gestion. Les périodes de changement sont donc infiniment plus importantes que les périodes de stabilité. L'entreprise est gérée par à-coups et de grands bouleversements s'enchaînent car l'organisation se trouve chaque fois dépassée par rapport à son environnement. Mintzberg dirait que l'on est en présence d'une succession de stratégies imprévisibles poussant comme des mauvaises herbes : très vite la politique mise en place se désintègre et de nouveaux germes apparaissent. Dans de telles conditions extrêmes, l'intermédiaire, si tant est qu'il ait été accepté, a fort à faire : établir une relation durable paraît, en effet, difficilement envisageable dans un contexte si électrique. Cependant, l'une des premières initiatives du spécialiste pourrait être une écoute particulièrement attentive du dirigeant : l'empathie de l'intermédiaire est ici fondamentale. Nous avons ainsi constaté que les dirigeants parlaient de façon très hachée, prononçant des phrases très courtes, abusant de pauses prolongées et de non-dit comme si ces individus s'exprimaient davantage par des silences que par des mots. Progressivement, mis en confiance, ils se libéraient et livraient des informations très intéressantes. Il semblerait donc que ces dirigeants manifestent un blocage plus ou moins profond et perdent toute faculté d'analyse parce que noyés de problèmes et anéantis psychologiquement par les résultats de leur entreprise. Pénétrer les rouages de ces entreprises nécessite temps et diplomatie, mais le spécialiste se doit de passer par cette phase d'immersion sans laquelle son action serait totalement inefficace.

L'apprentissage andragogique préconisé par Belet<sup>22</sup> nous semble parfaitement correspondre aux besoins évalués dans ce scénario de démarrage. En effet, il s'agit ici de faire évoluer le système de valeur du dirigeant, par trop brutal et systématique, pour l'orienter vers de nouvelles attitudes et comportements. Dès lors, cela implique une prise de conscience par l'entrepreneur des limites de ses conceptions et un transfert progressif vers d'autres référentiels plus synthétiques et heuristiques. Mais cet apprentissage n'est possible que dans la mesure où il existe, sinon une demande *a priori* du dirigeant, au moins une volonté intrinsèque d'auto-transformation<sup>23</sup>. Outre l'écoute et la temporisation de façon à casser le rythme infernal, un gros travail de persuasion s'impose : convaincre le dirigeant que l'on peut gérer l'entreprise autrement. Passer d'une tactique analytique à une démarche systémique ne peut se faire en une journée. C'est la raison pour laquelle nous pensons que ce scénario est celui qui nécessite le plus long processus de suivi, mais aussi le moins d'intermédiaires possibles de façon à ce que chacun des acteurs parvienne à maîtriser la relation. Dès lors, l'institution relais doit être la plus efficiente possible dans le choix du spécialiste et du délais de « raccordement » entre les deux acteurs. Nous parlerons ici d'une intermédiation implexe<sup>24</sup> et tenue. Il ne s'agit pas en effet de préconiser une action précise, au moins dans un premier temps, mais d'apprendre le bases d'une gestion holiste et de l'appliquer dès que possible. Cela intégré, d'autres préconisations plus spécifiques pourront être entreprises. L'explicitation du "pourquoi" et du "comment" de la démarche est donc ici essentielle.

## 2.2. Le scénario planifié

Le dirigeant dont l'entreprise suit un démarrage éprouve, semble-t-il, le besoin d'un conseil spécifique à chaque problème rencontré, même si, comme ses confrères, il est confronté à des

---

<sup>22</sup> BELET D. : *Vers un processus andragogique du management*, CREGE, IAE Bordeaux, Travaux de Recherche n° I.9304, 1993.

<sup>23</sup> LEVY-LEBOYER Claude : "La crise des motivations", PUF, Paris, 1984.

<sup>24</sup> Par opposition à complexe, i.e. faisant intervenir de nombreux interlocuteurs.

difficultés majeures. Ainsi, contrairement au scénario chaotique, l'entrepreneur s'applique à gérer son entreprise dans la stabilité. Désireux de provoquer le changement seulement lorsqu'il le considère opportun, le dirigeant a prioritairement besoin d'assistance destinée à compenser un déficit de capacités dans des domaines précis, tels que la réglementation du travail et le droit social ou la fiscalité. C'est donc généralement du dirigeant qu'émane la demande d'assistance ou de conseils, même si son emploi du temps surchargé le condamne toujours à repousser son désir. Cela étant, nous constatons néanmoins, que les dirigeants suivant le scénario planifié, s'ils ont tous embauché sur la période, n'adoptent, au mieux que tard dans le processus, une gestion collective de leur entreprise. En effet, si pour chacune de ces organisations la qualité des relations entre acteurs est profonde, le dirigeant conserve néanmoins l'intégralité de ses prérogatives : dès lors, on ne constate pas réellement de véritables stratégies organisationnelles. L'entrepreneur en est conscient et en souffre dans la mesure où il ne parvient que tard (lorsque plusieurs embauches ont été réalisées) et malgré la forte culture d'entreprise, à se détacher d'une pratique ne laissant que peu d'initiatives au personnel. Ainsi, le caractère délibéré de la stratégie paraît parfois entraver la discussion, même si cela n'entame pas la culture d'entreprise ; la spécificité du travail soude les hommes, qui plus est, relativement bien rémunérés. Ces difficultés pourraient nécessiter une aide dans la perception de la dimension collective de l'organisation ; ceci permettrait au dirigeant de déléguer plus facilement une part de son autorité et de se concentrer davantage encore sur la recherche de débouchés supplémentaires.

Par conséquent, dans le cas du scénario planifié, l'institution relais peut parfaitement jouer son rôle d'intermédiaire entre un spécialiste pour un problème précis et le dirigeant d'entreprise. L'intermédiation est ici souple et axée sur une demande relativement précise de l'entreprise. La multiplicité des besoins exprimés peut engendrer une intermédiation relativement complexe.

### **2.3. Le scénario incrémental**

Les dirigeants poursuivant un scénario de démarrage incrémental sont confrontés à des problèmes majeurs, notamment en début de phase, dans la mesure où ils créent sans débouchés et sans produits. Mais dotés d'une capacité d'adaptation remarquable, ils parviennent à les repérer à temps, avant que ces difficultés ne deviennent trop importantes. Leur plus grand besoin en conseil provient de leur grande difficulté à détecter les discontinuités les plus petites, mais aussi les plus insidieuses, qui pourraient compromettre leur avenir. Ainsi, même s'ils possèdent un esprit de synthèse notoire, ils ont besoin d'un prestataire capable de les aider à combler leur totale inculture en gestion. Leur création repose sur une innovation technologique ; ils n'ont donc aucun besoin en la matière ; en revanche, leurs lacunes en gestion leur imposent prudence et tâtonnement. Mais contrairement aux dirigeants suivant un scénario chaotique, ils seraient très ouverts à l'acceptation d'un suivi si leur état financier et leur emploi du temps noirci le leur permettaient plus facilement.

Nous constatons donc que le niveau de formation pourrait être lié à l'acceptation d'un suivi : ainsi, la propension du dirigeant à se faire aider par un prestataire serait d'autant plus forte que l'entrepreneur a un niveau d'études élevé. Nous ne pouvons pas repérer, en revanche, la même relation positive entre l'expérience du métier et/ou de la création d'entreprise et l'acceptation d'un suivi. En effet, les deux dirigeants suivant un processus de démarrage incrémental ont un parcours universitaire de niveau bac + 7 et 8. Ces études supérieures pourraient leur conférer une capacité d'écoute, de réflexion et de synthèse que l'on ne retrouve pas dans d'autres scénarios. Les préconisations du(des) spécialiste(s) pourraient ainsi rapidement être mises en application dans la mesure où la notion de complexité ne leur est absolument pas étrangère. Il s'agirait de leur faire prendre conscience de l'existence des variables-clés du système de

gestion, de leur interaction, de façon à ce qu'une analyse holiste leur permette de percevoir, plus en amont qu'ils ne le font, les ruptures et autres discontinuités. En outre, ces entreprises ont, semble-t-il, besoin de développer une vision plus précise de leur couple métier – mission et de définir leur entreprise à partir des caractéristiques internes et des spécificités externes.

C'est donc, dans ce type de scénario, la connaissance qui fait défaut : la connaissance des concurrents, des coûts réels, des méthodes de gestion, etc. ... Trop enfermés dans leur technique, ils ont besoin de s'ouvrir sous peine de voir leur entreprise s'atrophier et rater de nouvelles orientations. De plus, un besoin en conseils pourrait apparaître au niveau d'une diversification des activités et/ou d'un élargissement de la clientèle existante. Au besoin, une planification du développement relativement souple leur permettrait de mieux percevoir cette vision d'ensemble.

Les dirigeants du scénario incrémental semblent donc à la fois les plus demandeurs quantitativement et qualitativement. En effet, ces dirigeants paraissent accepter l'idée d'une assistance soutenue dans le temps. Cela étant, le problème se situe sur une indisponibilité importante rendant quasiment impossible la persistance de l'assistance dans les temps.

### **3.4. Le scénario progressif**

Ce scénario, ancré sur un apprentissage constant, engendre des reformulations stratégiques périodiques. En apprenant des actions successives, en réagissant, grâce à l'expérience acquise, lorsque confrontés à de nouveaux événements, les dirigeants parviennent à trouver une orientation stratégique cohérente. Combinaison de stratégie délibérée et réactive, leur action réfléchie leur permet de diriger efficacement et d'exercer un contrôle assez strict sur leur(s) activité(s). Ces entrepreneurs s'appliquent à améliorer leur condition avec leurs compétences propres dans des domaines d'action parfaitement connus. Dans ces conditions de recherche d'une maîtrise de la situation, ces dirigeants se disent assez peu ouverts à des conseillers extérieurs qu'ils auraient tendance à considérer comme "des intrus perturbateurs et donneurs de leçons".

L'aide potentielle est ici difficilement détectable dans la mesure où ces dirigeants gèrent sainement leur affaire, sans prendre de risque non calculé et en ayant peu de personnel à charge. Cela étant, une aide pourrait se révéler nécessaire en ce qui concerne la définition adéquate d'investissements dans la mesure où ces dirigeants sont habitués à gérer sur des bases financières consciemment restreintes. Ces entreprises sont l'exemple type d'organisations gérées par des dirigeants qui n'ont pas pour ambition de croître outre mesure, mais plutôt de se réaliser dans l'exercice d'un métier qui, de toute évidence, les passionne. Dès lors, l'aide ne peut exister que dans la mesure où c'est le dirigeant lui-même qui en éprouve le besoin, ce qui n'est pas réellement le cas ici.

Dès lors, l'intermédiation envisageable doit être ici très ponctuelle et implexe dans le nombre d'intermédiaires engagés dans l'assistance de façon à ne pas décourager, dès les premiers signes, une relation déjà difficilement établie.

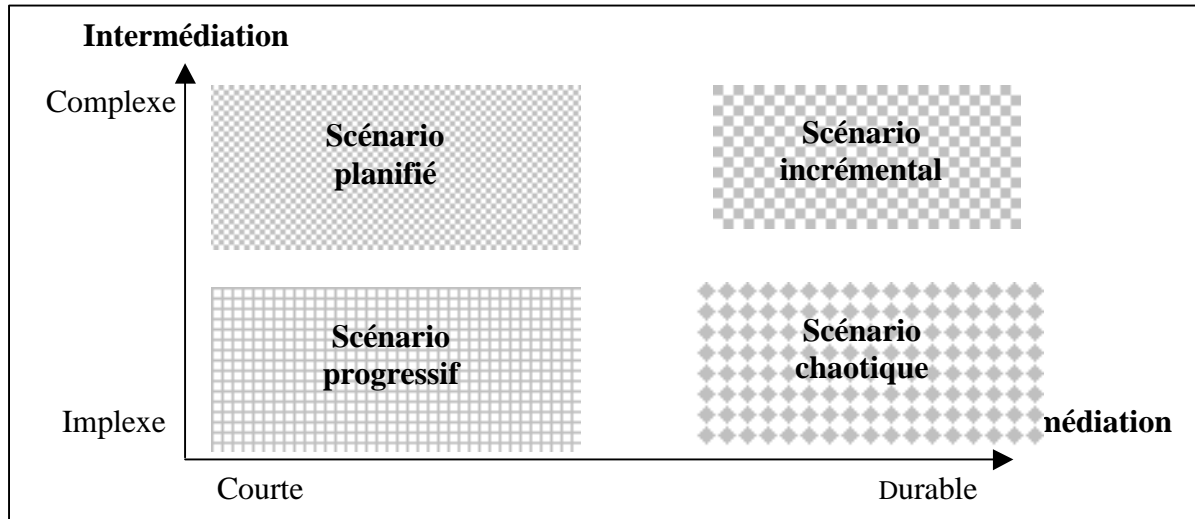
## **Conclusion**

Au total, chaque scénario implique une intermédiation spécifique. Cela paraît nécessaire dans la mesure où le profil de chaque entrepreneur appartenant à un des scénarios est singulier. Dès lors, des caractéristiques des problèmes rencontrés, de la personnalité des dirigeants, et des composantes du système de gestion, dépend la nature de l'intermédiation dirigée de petites entreprises en démarrage – environnement local. Ainsi, il apparaît que les entreprises suivant un **scénario chaotique** sont davantage vouées à accepter une intermédiation durable et mettant

en relation un nombre limité d'intermédiaires. Les dirigeants confrontés au **scénario planifié** sont souvent demandeurs et peu réticents à une intermédiation complexe, si tant est qu'elle soit rapidement profitable. Les dirigeants du **scénario incrémental** seraient ouverts tant à la durabilité du suivi qu'à sa complexité. Enfin, les dirigeants du **scénario progressif** paraissent peu favorables à une intermédiation sous quelque forme que ce soit.

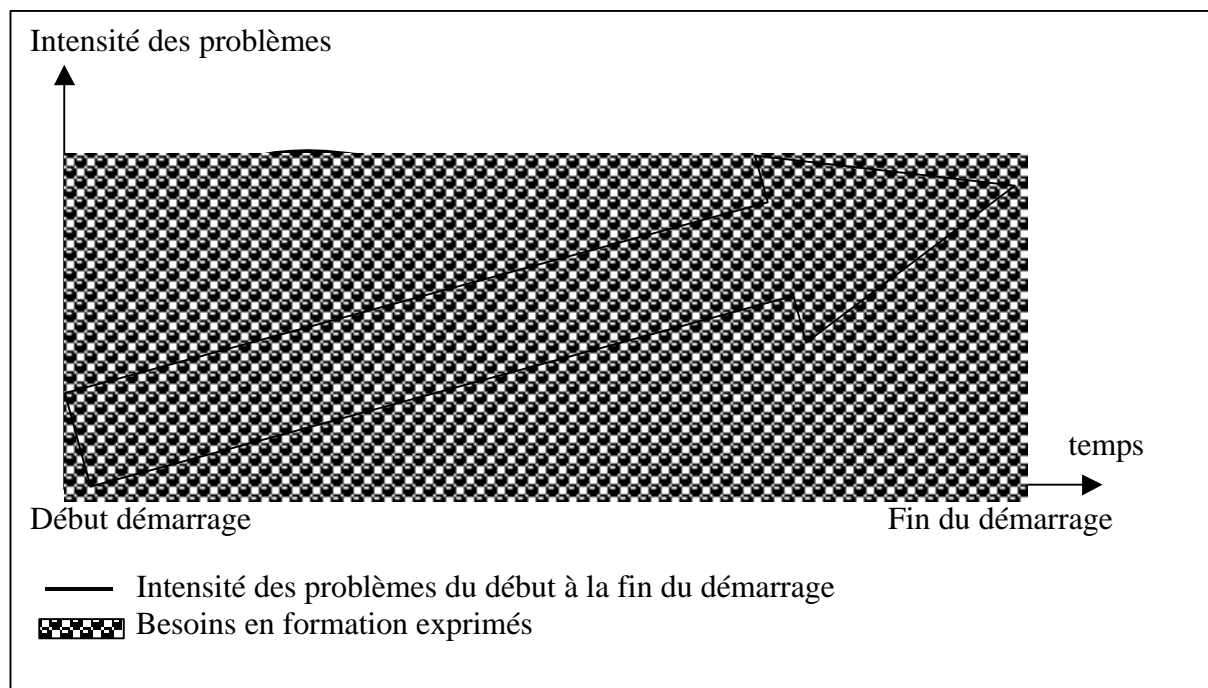
Ces résultats peuvent être regroupés dans la figure suivante qui nous permet de positionner chacun des quatre scénarios en fonction de la nature de l'intermédiation acceptée ou souhaitée.

Figure 2 : Nature de l'intermédiation et spécificité des scénarios



De façon générale, et quelque soit le scénario identifié, ces dirigeants refusent les formations de groupe et standardisées. A ce procédé qu'ils jugent rébarbatif, ils préfèrent un système à la carte, personnalisé, et efficace. En outre, lorsque l'intensité des problèmes est à son comble, nous n'observons pas de réels besoins exprimés en formation mais des soifs d'aides très ponctuelles et très vives destinées à calmer une angoisse passagère mais néanmoins profonde.

Figure 3 : *Intensité des problèmes et besoin en formation exprimé en démarrage*<sup>25</sup>



Un comportement contradictoire est observable. Dans un premier temps, l'entrepreneur refuse tout contact extérieur pour les raisons que nous venons d'évoquer. Ce n'est qu'en fin de démarrage qu'il se sent prêt à accepter une formation plus complète et à y consacrer le temps nécessaire. Ces comportements montrent à l'évidence que le rôle du conseil n'est absolument pas compris par le nouveau dirigeant. Considéré comme un espion ou comme le messie, le conseiller est mal perçu. Et l'on peut raisonnablement penser que si les aides étaient plus en phase avec les possibilités temporelles et avec les véritables besoins des entrepreneurs nouvellement installés, la volonté de formation serait très nettement supérieure à celle que l'on a pu constater sur le terrain. Il s'agit donc de favoriser l'intermédiation dès la phase de création de façon à susciter l'envie d'intermédiation et de formation adaptés à chaque cas. Cela suppose parallèlement que l'offre soit également accessible et exhaustive et que les partenaires parviennent à travailler en symbiose. C'est à ce prix, nous semble-t-il, que l'efficacité du système sera à son apogée.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ARCHER A. : "Environnement local et émergence des PME", in *Petite entreprise et développement local*, ESKA, Paris 1991, p. 237-255.
- BELET D. : *Vers un processus andragogique du management*, CREGE, IAE Bordeaux, Travaux de Recherche n° I.9304, 1993.
- BIRLEYS. , WESTHEAD P. : "A comparison of new firms in "assisted" and "non-assisted" areas in Great Britain", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol 4 n° 4, octobre-décembre 1992, p. 299-338.

<sup>25</sup> S.SAMMUT : 1998b, *op. cit.*.

BUTLER J.E. , HANSEN G.S. : "Network evolution, entrepreneurial success, and regional development", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol 3 n° 1, janvier-mars 1991, p. 1-16.

CERRUTTI R. : Discours de clôture, *Actes de la deuxième semaine nationale de la création d'entreprises*, CCI Rennes, 1992.

COURLET C. , SOULAGE B. : "Industrial dynamics and territorial space", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol 7 n° 4, octobre-décembre 1995, p. 287-307.

de LA VILLE V. : "L'entreprise émergente : stratégie d'apprentissage du local", in *PE et développement local*, ESKA, Paris, 1991, p. 22-40.

de ROCHEBRUNE R. : "Le siècle des PME ?", *Revue Française de Gestion*, n°95, septembre-octobre 1993.

DEMUTH G. : *Les aspirations d'une société frustrée*, Observatoire de la COFREMCA, mai 1991.

DRUCKER P. : *Les entrepreneurs*, Hachette, collection Pluriel, Paris, 1985.

DUCHENEAUT B. : *Enquête sur les PME françaises*, Maxima Laurent du Mesnil Editeur, Paris, 1995, 577 pages.

DUCHENEAUT B. : *Les dirigeants de PME*, Maxima Laurent du Mesnil Editeur, Paris, 1996, 516 pages.

FISCHER A. : "Stratégies spatiales, stratégies de développement : à propos de l'essor des PME", *Journées de Groupe Développement Local et Ensemble de PME*, Lyon, octobre 1989.

FOURCADE C. : "Le démarrage des entreprises : une comparaison internationale", in *La PME dans un monde en mutation*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1986, p. 253-277.

FOURCADE C. : *Petite entreprise et développement local*, ESKA, Paris, 1991.

FOURCADE C. : "Les petites entreprises : une stratégie du développement local ?" in *Perspectives sur le développement local*, ouvrage collectif, à paraître.

JOHANNISSON B. : "Economies of overview. Guiding the external growth of small firms", *International Small Business Journal*, vol 9 n° 1, octobre-décembre 1990, p. 32-44.

JOYAL A. : "PME et développement territorial", in *Les PME. Bilan et perspectives*, Presses Universitaires du Québec/Economica, Québec/Paris, 1994, p. 67-96.

JULIEN P.-A., CHICHA J., JOYAL A. (Eds) : *La PME dans un monde en mutation*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1986.

JULIEN P.-A., MARCHESNAY M. : *L'entrepreneuriat*, Economica, Gestion Poche, Paris, 1996.

LEGER C., PEIGNE F. : "Créations, développement, transmission des entreprises. Les étudiants créateurs : un exemple à l'Université Paris Dauphine" , *ANCE*, juin 1994.

LEROY E. , de KERORGUEN Y. : "Créateurs d'entreprise, les réseaux de soutien s'étoffent", *La Tribune*, 23 janvier 1997.

LEVY-LEBOYER C. : *La crise des motivations*, PUF, Paris, 1984.

MAILLAT D. : "Milieux et dynamiques territoriales de l'innovation", *Revue Canadienne de sciences régionales*, vol XV n° 2, in *Les PME. Bilans et perspectives*, GREPME (sous la direction de Pierre-André Julien) Economica/Presses InterUniversitaires, Paris/Québec, 1994.

MIFSUD P. : "Les petites entreprises dans le développement économique local", in *Petite entreprise et développement local*, ESKA, Paris, 1991, p. 104-116.

NOVELLI H. : *Aider les PME. Défis et réalité*, Editions d'Organisation, Paris, 1994.

PERRIN J.C. : "Organisation industrielle : la composante territoriale", *Revue d'Economie Industrielle*, n°21, 1990.

PROULX M.-U. : "Activité résiliaire utilitaire d'organisation spatiale et dynamique économique des milieux MRC au Québec", *Colloque ASRDLF*, Saint-Etienne, septembre 1990.

- PROULX M.-U. : "L'approche par les réseaux : un instrument d'analyse méso-économique", *note de recherche du CER*, n° 93, Aix-en-Provence, 1988.
- RIVET M. : "Le suivi des nouvelles entreprises : pour savoir où l'on va", *Objectif PME*, n° 4, février 1993.
- ROMELE J.-Ch. : "L'entreprise émergente : l'intérêt d'une réflexion en termes de risque et de réseaux", in *Petite entreprise et développement local*, ESKA, Paris, 1991, p. 41-58.
- SIBILLE P. : "Lettre ouverte aux conseillers, pédagogues et parrains de nouveaux pilotes d'entreprises", *Lettre du Centre d'Innovation et de Transfert Technologique du Nord*, n°15, septembre-octobre 1991.
- SAMMUT S. : *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier, décembre 1995.
- SAMMUT S. : "Plaidoyer pour une intermédiation environnement local - petite entreprise jeune", *Revue Française de Gestion*, n°119, juin-juillet-août 1998a.
- SAMMUT S. : Démarrage des petites entreprises. Scénarios et aide au démarrage, L'Harmattan, 1998b, à paraître.
- SZARKA J. : "Networking and small firms", *International Small Business Journal*, vol 8 n° 2, janvier-mars 1990.
- VIENNET H. : « Survivre : premier souci des jeunes entreprises », in B. DUCHESNAUT : *Enquête sur les PME françaises*, Maxima Laurent du Mesnil Editeur, 1995.