



2004

**CIFEPME**

**Congrès International  
Francophone en  
Entrepreneuriat et PME**

**Association Internationale de Recherche en  
Entrepreneuriat et PME**

**7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone  
en Entrepreneuriat et PME**

**27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier**

**Logique d'intermédiation, approche cognitive et  
réseaux : vers une tentative de compréhension des  
difficultés d'accompagnement des créateurs  
d'entreprise**

**Cécile FONROUGE**

Maître de Conférences en Sciences de Gestion  
Centre Pierre Naville – Université d'Evry

**Sylvie SAMMUT**

Maître de Conférences en Sciences de Gestion  
ISEM - Université Montpellier I

[cecile.fonrouge@socio.univ-evry.fr](mailto:cecile.fonrouge@socio.univ-evry.fr)

**Résumé :**

Cette communication a pour objectif de présenter l'intermédiation entre le créateur et son environnement comme une pratique qui n'atteint pas toujours sa cible.

La portée de cette réflexion est, en effet, multiple ; il importe de comprendre l'importance de la nécessité de l'intermédiation créateurs d'entreprise – environnement local mais aussi d'en saisir les insuffisances éventuelles actuelles pour mieux appréhender les développements récents orientés vers des logiques d'actions tournées vers l'entreprise et ancrées dans une logique cognitive et réticulaire.

La démarche adoptée est d'abord normative en ce qu'elle exprime une inadéquation des politiques d'intermédiation, puis compréhensive avec l'idée de mettre au jour les « bonnes raisons » qu'ont les créateurs pour ne pas faire appel aux systèmes d'aide et d'accompagnement. Pour illustrer le propos, le témoignage d'un créateur servira de fil rouge. Son statut méthodologique est modeste : il cherche à rendre compte d'une réalité déjà rencontrée dont la validité se mesure au pouvoir d'évocation que sa lecture suscite.

L'intérêt de cette première étape de recherche est d'aborder l'accompagnement dans une dynamique de processus.

Son apport repose sur la double lecture des problèmes d'accompagnement. On peut le résumer comme suit : le recours à des conseils extérieurs, de quelque nature que ce soit, sont freinés par une appréciation de l'environnement qui se fait sous le seul prisme d'une « analyse de l'intérieur » (biais d'intériorité) sans toujours pouvoir créditer l'externe comme facteur de succès (biais de complaisance) ; au stade des premiers échanges, le réseau est ressenti comme utile s'il permet une relation marchande, ces arguments expliquant pour partie le faible recours à l'intermédiation.

Les limites tiennent à la relative faiblesse de la prise en compte des problématiques liées aux situations de conseil et d'intervention du chercheur en gestion.

« La France figure parmi les pays au monde pour lesquels la création d'entreprise est le moins souvent envisagée spontanément comme choix professionnel. Ceci est attesté par l'enquête menée par le conseil des affaires de l'ONU et synthétisé dans une étude annuelle (*Global Entrepreneurship Monitor*) au sein de 29 pays. Elle illustre un état de fait : devenir créateur d'entreprise reste un parcours atypique en France »<sup>1</sup>.

L'aversion pour le risque et la difficulté à « franchir le pas » vers l'acte d'entreprendre est certainement une des raisons pour lesquelles la France enregistre moins d'entreprises que la plupart de ses partenaires européens ; l'on dénombre ainsi deux fois plus d'entreprises créées en Espagne, et le Royaume-Uni comptabilise également une fois et demi de plus de créations que notre pays.

Pour autant, malgré ces chiffres décevants, les efforts sont louables et remarquables. Les gouvernements successifs se sont et s'intéressent toujours à la création d'entreprise. En 1995, les sommes investies dans le développement de politiques de soutien à la création d'entreprise s'élevaient, selon la Direction de la Comptabilité Publique, à 2 milliards d'euros et ont atteint 2,2 milliards en 1999. Les Etats Généraux de la création d'entreprises en avril 2000, puis la récente loi sur l'initiative économique (août 2003), enracinent la création d'entreprise dans les préoccupations politiques de premier ordre. Cela étant, si ces actions existent, tout au moins dans le discours, elles ne peuvent et ne pourront néanmoins se réaliser et réussir que dans la durée et avec la participation de tous les acteurs : « *L'Etat bien sûr, qui dessine un nouveau paysage législatif, fiscal et social, mais également les collectivités territoriales, les réseaux consulaires, les associations et réseaux d'accompagnement à la création, les professionnels du droit et de la gestion, les banques et les investisseurs et, au-delà, tous ceux qui pensent que la République a besoin d'entreprises actives, que les bonnes pratiques comptent autant que les bonnes lois, que l'économie est avant tout une affaire de proximité et d'enthousiasme* »<sup>2</sup>.

La question de l'intermédiation et de sa conduite est au centre des débats. Elle suppose une définition que nous livrerons de la façon suivante (Sammuet, 2003, p. 154) .

« *L'accompagnement réside moins dans l'accroissement des « bases de connaissances » du créateur que dans le développement et l'enrichissement de ses capacités à faire évoluer son système de représentation et à ouvrir de nouvelles complexités. Sans rentrer dans les fondamentales questions du contenu de l'intermédiation (« que transmettre ? ») et de la façon dont elle se déroule (« comment transmettre ? »), il importe ici de bien comprendre que la mission de l'accompagnement est de rendre à plus ou moins long terme l'individu autonome et capable de réinventer sans cesse l'organisation qu'il aura créée* ».

La problématique de la création d'entreprise, et plus généralement du suivi, reste donc au cœur de l'action politique, mais est-elle tout autant au cœur de l'action entrepreneuriale ? En effet, malgré l'enthousiasme ambiant avéré, il n'en demeure pas moins que les chiffres montrent une réalité moins enthousiasmante : 47% des créateurs d'entreprise n'ont recours à aucun conseil ; la même proportion considère que la création d'entreprise reste une démarche solitaire et seulement 8% des créateurs déclarent avoir mis en place leur projet avec l'aide d'un organisme de soutien<sup>3</sup>.

Se pose donc une question cruciale : pourquoi les créateurs ne rentrent-ils pas ou refusent-ils cette logique d'intermédiation :

---

<sup>1</sup> Secrétariat d'Etat aux PME, au Commerce, à l'Artisanat, aux Professions Libérales et à la Consommation : « Encourager et développer la création d'entreprise », août 2002, p. 2.

<sup>2</sup> Dutreil R. : Projet de loi sur l'initiative économique, « Agir pour l'initiative économique », 7.10.2002.

<sup>3</sup> Inspection générale des finances et conseil général des mines, Document de travail, octobre 2002, p.11.

- considèrent-ils que le résultat de la démarche de servuction<sup>4</sup> proposée leur est inaccessible ? ... et cela poserait la question de l'adéquation de l'offre aux besoins exprimés ou non par les créateurs, et/ou
- considèrent-ils que la relation accompagnant – accompagné n'est pas indispensable à la survie ou à la pérennité d'une démarche de création ? ... et cela poserait la question de la pertinence des actions de communication menées par les intermédiaires locaux.

Autrement dit, au regard de tels chiffres et des questions posées, reste en suspens celle de l'efficacité des politiques d'accompagnement menées.

La portée de cette réflexion est, en effet, multiple ; il importe de comprendre l'importance de la nécessité de l'intermédiation créateurs d'entreprise – environnement local mais aussi d'en saisir les éventuelles insuffisances actuelles pour mieux appréhender les développements récents orientés vers des logiques d'actions tournées vers l'entreprise et ancrées dans une logique cognitive et réticulaire. En fait, notre démarche est d'abord normative en ce qu'elle exprime une inadéquation des politiques d'intermédiation, puis introspective avec l'idée de mettre au jour les « bonnes raisons » qu'ont les créateurs pour ne pas faire appel aux systèmes d'aide et d'accompagnement.

Pour illustrer le propos, le témoignage d'un créateur servira de fil rouge. Son statut méthodologique est modeste : il cherche à rendre compte d'une réalité déjà rencontrée dont la validité se mesure au pouvoir d'évocation que sa lecture suscite.

## **1. UNE LOGIQUE D'INTERMEDIATION QUI N'ATTEINT PAS TOUJOURS SA CIBLE**

La charte européenne des petites entreprises demandée par le Conseil de Lisbonne et approuvée par le Conseil Economique de Feira en juin 2000 exprime clairement les intentions de la Communauté Européenne : « nous nous efforcerons de veiller à ce que les organismes de formation fournissent un éventail suffisant d'aptitudes adaptées aux besoins des petites entreprises ainsi qu'une formation et un service de conseil tout au long de la vie de ces structures à taille réduite ». L'ambition est grande, mais il ne suffit pas seulement de mots pour convaincre et améliorer les conditions de la création et du démarrage d'entreprise, d'une part, et leur pérennisation et leur performance d'autre part. Il ne s'agit pas non plus seulement d'annoncer, comme ce fut le cas à Lisbonne en mars 2000, « les quinze Etats membres de l'Union se sont fixés un objectif stratégique pour les dix prochaines années : devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et dynamique du monde »<sup>5</sup>, encore faut-il se donner les moyens d'y parvenir et toucher la cible, autrement dit convaincre le créateur de la pertinence de l'intermédiation (1.1.). Dans cette optique, nos propos seront ici étayés par l'insertion d'un cas emblématique illustratif de notre démonstration. Il s'agit de choisir un cas significatif d'une réalité rencontrée ailleurs dans nos travaux. Pour cela nous avons choisi une création d'entreprise par un gestionnaire qui refuse accompagnements et conseils en gestion. L'objectif est de transcrire en le simplifiant une histoire d'entreprise dont la validité externe se comprend à l'aune du « degré d'adéquation » ou « de convenance » de la représentation du chercheur par rapport aux attentes des utilisateurs de cette connaissance, soit les

---

<sup>4</sup> au sens de Eiglier et Langeard,

P. Eiglier, E. Langeard, *La servuction. Le marketing des services*, Ediscience International, 1987.

<sup>5</sup> Rapport de la Commission au Conseil, au Parlement Européen, au Comité Economique et Social et au Comité des Régions : « Construire une Europe entrepreneuriale. Les activités de l'Union en faveur des petites et moyennes entreprises », 2000, p. 10.

accompagnateurs (Fonrouge 1999, 2002). L'acceptation correspond également à la validation des explications par les acteurs, ici les créateurs accompagnés (Wacheux 1996, p.84) Ce travail de condensation du matériel d'entretien suggéré par J.C. Kaufmann, (1996, p. 61<sup>6</sup>) évite de se laisser emporter par l'abondance des sollicitations du terrain. Il s'agit de transcrire en le résumant, « ce qui se passe d'important à un moment précis, pour que les éléments ayant déclenché la construction théorique, puissent s'insérer dans le fil de l'argumentation ».

Ces précautions étant prises, nous rappelons le statut illustratif de ce cas. Il nous a paru emblématique des freins à l'accompagnement de nombreux créateurs en suscitant certaines interrogations : comment un créateur pourtant formé à la gestion peut-il être réticent aux conseils à la création ? Tout se passe comme si notre homme se dépouille du masque de gestionnaire dès qu'il se trouve en situation de création d'une entreprise (Fonrouge 2002a).

### **Description du cas :**

*Remy L. , 45 ans après 20 ans d'activité de contrôleur de gestion en région parisienne, décide de retourner s'installer en province et de créer son entreprise. La revente de son appartement parisien avec une forte plus-value, sa prime de licenciement négocié avec un employeur compréhensif et un tour de table familial lui permettent de réunir un apport initial d'importance. Son idée : monter des chambres d'hôtes dans les centres villes. Il s'associe avec le locataire d'un immeuble commercial pour le transformer en hôtel.*

Ce cas nous a semblé significatif d'un créateur avec apport initial qui se lance dans l'aventure sans prendre conseil. Nous tenterons par la suite de comprendre ses raisons (1.2.). Elles nous paraissent représentées celles de nombreux entrepreneurs de projet moyen bénéficiant d'apports personnels.

## **1.1. LA NECESSITE DE L'INTERMEDIATION**

L'assistance peut faire la différence entre le succès et l'échec : « *le coefficient de survie à quatre ans des entreprises qui prennent la précaution de s'entourer de conseils de spécialistes dépasse de 12 à 17 points celui des entreprises qui dédaignent ces avis* »<sup>7</sup>. Il a également été démontré qu'il existe une corrélation positive entre la préparation active, approfondie et entourée pendant la phase de création et la fluidité de la phase de démarrage (Sammut, 1995). Mais si ne nous sommes pas encore convaincus en France de cette triste réalité selon laquelle « *les créateurs qui auraient le plus besoin de suivi n'en veulent absolument pas et ceux qui sont les plus performants l'acceptent facilement* » (Rivet, 1993), les expériences et les preuves sont à aller chercher à l'étranger.

Les pays du Nord de l'Europe semblent être les meilleurs élèves de notre continent en matière d'assistance et d'accompagnement. Les conclusions partielles et conjoncturelles des rapports d'étalonnage ainsi que notre perception *in situ* arguent dans le sens d'un dynamisme et d'un esprit d'initiative particulièrement probants au Royaume-Uni et en Finlande. Outre la localisation nordiste des initiatives les plus intéressantes en matière d'accompagnement des petites entreprises jeunes ou en gestation, l'on note également une propension forte à

<sup>6</sup> Kaufman, J.C., *L'entretien compréhensif*, Paris, Nathan, coll. « 128 », 1996, 128p.

<sup>7</sup> H. Viennet : « La survie des jeunes entreprises », INSEE Premières, novembre 1990.

développer des structures, ou à recentrer la compétence des centres existants, vers les activités scientifiques et/ou liées aux nouvelles technologies.

Aussi, le Saint John's Innovation Center (Cambridge, Royaume-Uni) affiche-t-il fièrement un taux d'échec à 5 ans de 9,7 % contre un pourcentage national de 45,45 %. La raison invoquée réside dans un accompagnement quasi exclusivement concentré sur l'acquisition de compétences commerciales et marketing complétant ainsi les aptitudes techniques et technologiques des créateurs. Cette focalisation vers la science et les TIC<sup>8</sup> s'accompagne, au plan national, d'une rationalisation et d'une réorganisation de l'architecture globale de l'accompagnement. Le nombre de structures a diminué de moitié, cette réduction étant le résultat d'un long et rigoureux processus de sélection. Les conséquences majeures enregistrées concernent notamment l'accroissement de la flexibilité des structures d'accompagnement pérennisées, un langage commun, et une rapidité d'exécution tant pour les créateurs, qui réduisent ainsi la dimension chronophage de l'acte d'entreprendre, et pour les accompagnants qui se connaissent et peuvent échanger davantage.

Cette volonté d'échange de connaissances peut être repérée dans d'autres domaines. Ainsi, le centre entrepreneurial de Leicester (Royaume-Uni) permet à des universitaires et des dirigeants de PME de permuter leurs fonctions pendant une semaine ; l'objectif est de permettre aux chercheurs de mieux appréhender les problèmes rencontrés par les entrepreneurs d'une part, et d'autre part, aux dirigeants de faire état de leur expérience non seulement aux groupes de recherche spécialistes de l'entrepreneuriat dont sont issus les chercheurs participants à l'opération mais encore aux étudiants. Le même échange se produit entre les chercheurs et les organismes de soutien et d'accompagnement. L'effet synergique est indiscutable. Il ressort de cette expérience : une meilleure connaissance du terrain pour les uns, de l'Université pour les autres, une adaptation des discours aux circonstances, des programmes universitaires en corrélation avec les besoins, et une formation dispensée par des spécialistes du domaine à des accompagnateurs devenus pour un temps accompagnés. Chacune des trois composantes est au service de l'autre. Une telle mise en réseau ne peut qu'augmenter la qualité totale des prestations et le rapport coût/efficacité ne peut être que favorable pour la collectivité. La stratégie gagnant-gagnant-gagnant (*win-win-win*) est ici parfaitement représentative de la situation : chaque acteur bénéficie de la situation et du gain de l'autre.

D'autres initiatives sont à signaler plus à l'Est. La Finlande, contrairement au Royaume-Uni privilégiant la technologie et la science, tente d'ouvrir des centres axés sur des thèmes précis. Le tourisme et le voyage sont ainsi mis à l'honneur dans des parcs d'activités situés actuellement à Helsinki, Savonlinna, Vaasa, pour ne citer que les principales localisations. Les entreprises jeunes concernées sont mises en relations avec les principales compagnies de voyage et de tourisme finlandaises et l'on s'aperçoit que leur rentabilité est généralement acquise au terme de 2 ans, ce qui démontre une précocité notoire par rapport aux moyennes tant nationale qu'internationale.

Ces expériences menées ici ou là montrent à quel point la qualité et l'initiative dans l'accompagnement sont des facteurs extrêmement favorables pour la pérennisation des entreprises nouvellement créées et pour la dynamisation d'un tissu industriel. Il n'y a pas un modèle unique et parfait d'aide et d'accompagnement ; bien au contraire, chaque opération bien menée représente un effet de levier pour promouvoir l'esprit d'entreprise et encourager l'acte d'entreprendre.

---

<sup>8</sup> TIC : Technologies de l'Information et de la Communication



La véritable mission de l'environnement local se révèle donc ici, et sous la plume de Maillat (1994), 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 majeurs. La connexité spatiale qui en résulte facilite la construction et la stabilité des réseaux (Perrin, 1990) et c'est cette interdépendance entre micro-organisations qui entretient, voire développe, la dynamique du milieu (Proulx, 1988). Tout le territoire en bénéficie : la « gouvernance » locale devient un catalyseur d'énergies et de savoirs et les entreprises nouvellement créées un des principaux vecteurs dynamiques de l'économie locale.

*Les attentes du créateur*

*Remy L. nous explicitait quelle serait pour lui la forme la plus aboutie de l'accompagnement, tout au moins celle qui lui conviendrait le mieux. Il s'agirait, selon lui, de rentrer en contact dès l'élaboration de son projet avec une personne qui l'aiderait à « accoucher de son projet » grâce à une connaissance approfondie du domaine d'activité, le soutiendrait dans l'élaboration de son étude de marché et le montage de son dossier financier, cette même personne le suivant ensuite dans la période de décollage de l'activité. « On met à disposition du personnel employé par l'administration fiscale pour nous aider à remplir notre déclaration d'impôts, pourquoi n'agirait-on pas pareillement pour les entreprises. Il faut des spécialistes à notre disposition compétents, disponibles et en CDI pour que l'on ait toujours les mêmes interlocuteurs quelque soit l'âge de l'entreprise ».*

Les expériences actuellement menées sur notre territoire avec la signature d'une charte qualité des réseaux d'accompagnement et l'adoption d'une norme (NF X50-770) par un certain nombre de pépinières d'entreprises<sup>9</sup> montre une volonté de recherche de consensus et de travail sur le fond. Pour autant, Thierry Clément, Manager Pôle Technique de l'Agence Pour la Création d'Entreprise, estime que « 10% des créateurs sont accompagnés plus de 5 heures, et moins de 1% passent par une structure d'hébergement »<sup>10</sup> alors que l'on dénombre 3000 structures d'accompagnement sur notre territoire. L'impact économique d'une telle disproportion entre les aides financières consenties par les gouvernements successifs et l'apport réel au créateur laisse les chercheurs que nous sommes perplexes.

En outre, l'examen approfondi de la charte qualité<sup>11</sup> montre un discours peu précis quant à l'amélioration du niveau de qualité escompté. La question de la formation des accompagnateurs n'est pas appréhendée tout comme celle liée aux montages financiers, commerciaux, juridiques, au suivi post-crédation, etc... Le contenu est extrêmement flou et ne laisse présager que d'une pérennisation aléatoire du dispositif en l'absence de mesures correctrices. Il ne s'agit pas seulement de vouloir mettre à disposition des intervenants compétents, encore faut-il se donner les moyens d'évaluer et de renforcer cette compétence dans le temps. La dimension humaine est également éludée : rien n'est spécifié quant au porteur de projet. Se pose, par voie de conséquence, la question de l'évaluation de tels services : comment peut-elle être pertinente et comment peut-on gagner en qualité si l'on n'a pas au préalable défini les caractéristiques et les attendus de la servuction ?

Enfin, et surtout, quid de l'objectivité de l'évaluation des structures d'accompagnement s'il n'y a pas d'organisme extérieur assujéti à ce travail ? L'AFNOR, dans le cadre de la procédure de normalisation en pépinière, a en charge cette fonction ; rien n'est spécifié dans

<sup>9</sup> Estimation à 23 pépinières certifiées sur 130 recensées en 2003 ; publication de la norme 07/1997.

<sup>10</sup> On dénombre officiellement 2400 structures pour 3000 repérées. Intervention de Thierry Clément dans les Actes du forum national des pépinières, 2002, *op.cit.*

<sup>11</sup> CNCE, *Charte qualité des réseaux d'accompagnement*, Commission du CNCE, 2001.

le cadre de la charte. L'auto-surveillance a souvent des limites tant du point de vue d'une lisibilité externe que de la réalisation effective des opérations. Enfin, que se passerait-il en cas de « flagrant délit » d'inobservation des préceptes de la charte ?

Dans l'hypothèse selon laquelle la procédure de normalisation engendre une augmentation de la qualité des prestations et donc une élévation des taux de réussite, se pose la question de la parcellisation de la démarche qualité. Pourquoi les mesures adoptées portent-elles sur la création et ne sont-elles pas élargies à l'ante création ? De nombreuses études ont montré la corrélation positive existant entre la maturation du projet et la réussite de l'entreprise, pourquoi n'essaierait-on pas d'ouvrir les démarches qualité vers l'amont avec, par exemple, une action permettant une détection de projets potentiellement réalisables et de porteurs de projet particulièrement entreprenants ?

Cette problématique rejoint celle de la stimulation de l'esprit d'entreprendre. La notion d'échec n'est absolument pas acceptée comme un apprentissage mais comme une marque indélébile. 58 % des français considèrent qu'« *on ne devrait pas créer une affaire s'il y un risque que cela échoue* »<sup>12</sup> ; une telle attitude aversive au risque peut-elle être compatible avec la créativité nécessaire au développement entrepreneurial ? Si l'entrepreneur est celui qui réalise « *autre chose que ce qui est accompli par la conduite habituelle* »<sup>13</sup>, qui agit hors de la routine, « *qui ne suit pas le chemin mais le construit, ne suit pas un plan mais l'élabore, apporte du nouveau qu'il n'est pas facile d'imposer* »<sup>14</sup>, alors de nombreux progrès doivent encore être réalisés dans notre pays pour changer les mentalités et exhorter l'esprit d'entreprise.

L'instauration de chartes, de mesures qualitatives, sont autant de garanties pour les créateurs ; nous devons nous en réjouir. Pour autant, cela n'affranchit en rien les responsables politiques de la résolution des problèmes tenant à la performance des dispositifs en matière de coûts engagés, de suivi des opérations entreprises et de taux de pérennisation des entreprises nouvellement créées.

Malgré de telles expériences menées tant aux plans académique que pratique, l'on constate donc une constante structurelle, en France tout au moins : 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 partie ne tire bénéfice. Ainsi, l'organisation territoriale et l'organisation industrielle, 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* » (Sammut, 2000)<sup>15</sup>.

Par delà une évidente nécessité de l'intermédiation active, nous nous complaisons finalement dans une intermédiation passive qui a largement montré ses limites par son inefficience et sa méconnaissance des besoins.

Réticences du créateur envers les conseils

*Remy L. se plaint de l'incapacité de « sa Chambre » à traiter les problèmes micro-économiques, tels que par exemple, l'accompagnement, sous-traité au secteur privé (!)*

<sup>12</sup> Gallup Europe, Flash Eurobaromètre 107, *L'esprit d'entreprise*, 09.2001.

<sup>13</sup> Schumpeter J.A., *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz, 1935, p.116.

<sup>14</sup> Verstraete T., *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Les Editions de l'Adreg, 2002, p. 48.

<sup>15</sup> Sammut S., « Vers une intermédiation effective petite entreprise jeune – environnement local », *Revue Internationale PME*, vol 13 n°1, 2000, p.87-104.

« Faire un instantané de la situation économique d'une région ou d'une branche d'activités les passionne ; en revanche, trouver des outils de gestion et entamer une démarche d'assistance auprès des entreprises nouvellement créées ou en création ne les intéresse absolument pas ; on sent bien que ce n'est pas une priorité ; dès lors, ils sous-traitent et nous ne bénéficions pas d'une équipe suffisante tant au plan qualitatif que quantitatif ».

La Commission des Communautés Européenne argue dans le même sens en mettant en exergue ces dysfonctionnements : « L'action politique souvent motivée par le souci de répondre à des problématiques nouvellement perçues génère des initiatives axées sur certains aspects spécifiques qui, quelle que soit leur utilité propre par ailleurs, sont souvent mal coordonnées avec les mesures existantes. (...) Concrètement, ce foisonnement des services visant des objectifs différents, proposés par des organismes et mis en œuvre dans des contextes différents, a pour résultat qu'il existe désormais un arsenal complexe de services de soutien qui, plutôt que d'aider ceux qui pourraient en avoir besoin, a au contraire été fréquemment source de confusion »<sup>16</sup>.

## **1.2. L'INCOMPREHENSION DU CREATEUR FACE A LA POLITIQUE D'INTERMEDIATION EXISTANTE**

L'identification par le créateur d'un accompagnement de proximité, lisible et de qualité est une question sur laquelle nous apparaissions donc très en retard par rapport aux expériences étrangères. Pour autant, il semble évident qu'il faille rapprocher les structures d'accompagnement des créateurs, rendre leurs prestations homogènes et les mettre en réseau pour répondre intelligemment et promptement aux aspirations des créateurs, dans un premier niveau de réflexion, et des financeurs, dans un second niveau.

La mise en réseau des différents acteurs impose l'organisation de l'ensemble, au sens de Heinman (1980), et donc, d'une part, l'adaptation de procédures facilitant la prise de décisions communes, et d'autres part, la délégation de l'autorité collective à un ou plusieurs membres de l'organisation constituée. Cette formalisation permet, à court terme tout au moins selon Zarifian (1996), de « mieux se situer dans cette coopération ».

Il ne semble pas que la réalité du terrain exprime une telle osmose. Les intérêts et les pratiques de chacun des acteurs ne sont pas explicités, à tel point que l'on peut aujourd'hui dresser un inventaire non exhaustif des conditions d'exercice du système d'encadrement national :

- un foisonnement des dispositifs d'orientation
- une faible mise en cohérence des acteurs
- une absence d'homogénéité des prestations
- une faible pénétration des réseaux de conseil
- une absence d'évaluation de leur efficacité<sup>17</sup>

L'enquête Sine 1998 révèle que 16% des créateurs cumulent un certain nombre de handicaps puisqu'ils déclarent n'avoir eu recours à aucune formation, ni conseil, qu'ils n'ont pas

<sup>16</sup> Document de travail de la Commission des Communautés Européennes : « Créer le plus haut niveau de qualité dans le domaine des services aux entreprises » 28.11.2001, p.9-10.

<sup>17</sup> Document de travail de la Commission des Communautés Européennes, « Créer le plus haut niveau de qualité dans le domaine des services aux entreprises », 2001.



prospecté la clientèle et n'ont pas réalisé ni étude de marché, ni étude financière. Globalement, 66% des créateurs n'ont eu recours à aucune formation<sup>18</sup>.

Les justifications pour ne pas faire appel à du conseil

*« Pourquoi voulez-vous que je fasse appel à une aide extérieure ? Non seulement elle ne sera pas adaptée à mes besoins mais ils vont toujours me renvoyer vers d'autres personnes et je vais au bout du compte non seulement raconter vingt fois mon histoire mais aussi avoir des propositions d'aides ou des conseils contradictoires. Finalement, non seulement j'aurai perdu mon temps donc mon argent mais, en plus, je serai plus embrouillé qu'au début ».*

Ces idées peuvent trouver une explication dans les propos de Renaud Dutreil, ex Secrétaire d'Etat aux PME, qui en août 2002, tirait les conclusions suivantes : *« Pour une majorité de créateurs d'entreprise potentiels qui hésitent ou renoncent à mettre en œuvre leur projet, la complexité est le premier obstacle : complexité de l'acte de création lui-même, complexité de la relation avec les différents interlocuteurs de l'entreprise (organismes sociaux, administration fiscale notamment), complexité des dispositifs d'aides à la création d'entreprise. Les textes légaux permettent théoriquement de créer une entreprise en 24 heures en se rendant en un lieu unique qui est le Centre de Formalités des Entreprises (CFE). Dans la pratique, le délai effectif est souvent bien plus long du fait des circuits compliqués empruntés par les documents fournis par le créateur au CFE (greffes des tribunaux de commerce, INSEE, INPI<sup>19</sup>, organismes sociaux, etc.) (...) Les dispositifs d'aide sont multiples et souvent difficiles d'accès pour les créateurs mal informés : les rapports d'études les plus récents recensent 64 dispositifs d'aide directe ou indirecte. Ces dispositifs sont d'une manière générale complexes et émiétés. Enfin, la diversité des interlocuteurs rend la connaissance de ces dispositifs et l'accès aux aides d'autant plus difficile »<sup>20</sup>.*

Il semble que cette incompréhension de l'aide dispensée, d'une part, et des besoins émis, d'autre part, aboutissent, au final, à la non-performance relative des systèmes d'aide existants. Celle-ci pourrait, semble-t-il, être, en partie, imputée à l'absence de la gestion des dimensions conflictuelles du réseau, ce dernier étant constitué bien souvent non pas dans une logique collective volontariste mais imposée par des politiques gouvernementales interventionnistes, en la matière tout au moins. En effet, la relation de coopération, dans le cadre du réseau, ne peut se comprendre qu'en référence aux objectifs parfois contradictoires des acteurs. *« L'analyse du fonctionnement des réseaux suppose alors de tenir compte des différentes stratégies des acteurs. Les membres du réseau représentent des logiques d'organisation dont les objectifs sont loin d'être identiques à ceux du réseau »<sup>21</sup>.* Certaines oppositions peuvent ainsi naître de ces différences d'appréciation, d'attentes et d'orientations stratégiques dans le réseau. La difficulté est alors d'observer la manière dont peuvent s'articuler les stratégies des acteurs constituant l'architecture réticulaire et le réseau lui-même.

Dans de telles conditions mettant en exergue une efficacité globale qui ne peut aller qu'en s'améliorant, nous ne pouvons que rejoindre les analyses enregistrées par Cuillère (2003) qui, sur la base conjuguée des travaux de Gilbert et Gillot (1993), du rapport Besson (1999) et de

<sup>18</sup> Inspection générale des finances et conseil général des mines, *op. cit.*, 2002.

<sup>19</sup> INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

INPI : Institut National de la Propriété Industrielle

<sup>20</sup> Secrétariat d'Etat aux PME, au Commerce, à l'Artisanat, aux Professions Libérales et à la Consommation, *op. cit.*, 2002, p.7-8.

<sup>21</sup> Leyronas C., Sammut S.: « Le réseau d'aide à la création et au démarrage d'entreprises : l'examen d'un double processus », in Perspectives en Management Stratégique, EMS, 2001, p. 251.

ses propres analyses, exprime l'idée selon laquelle les prestataires de l'accompagnement subiraient un déficit de légitimité, le concept étant défini, sous les plumes de Ashforth et Gibbs (1990), Baum et Oliver (1991), Meyer et Scott (1983) comme « *la traduction de l'acceptation des moyens et des buts de l'organisation comme valides, raisonnables et rationnels* »<sup>22</sup>.

Ces constats parcellaires plantent le tableau d'une offre d'accompagnement qui ne trouve pas toujours une demande. Pour dépasser cette situation, nous proposons de mettre au jour certaines des « bonnes raisons » qu'ont les créateurs pour ne pas se faire conseiller. La position du chercheur est empathique sans juger de la suspicion dans laquelle certains tiennent les structures d'aide à la création.

## **2. UNE TENTATIVE DE COMPREHENSION FONDEE SUR UNE DOUBLE APPROCHE**

Pour comprendre toutes les difficultés des créateurs à se laisser accompagner dans leur processus de création, nous avons choisi une double perspective : celle de l'individu et celle du groupe.

Les approches psychologisantes en entrepreneuriat ont montré leurs limites (Shaver et Scott, 1991). On leur préfère désormais des courants plus cognitifs qui dépassent les déterminismes de personnes. Elles fournissent des voies de compréhension des comportements originaux des entrepreneurs et sont, à ce titre, utiles pour éclairer les modes si particuliers de tissage des premiers liens socio-économiques des nouvelles entreprises (2.1.).

L'instauration de relations sociales étant au cœur des démarches d'intermédiation, notre deuxième éclairage, plus collectif, s'appuie sur les approches par les réseaux (2.2.). En sociologie, ce courant a étudié le personnage de l'entrepreneur en le définissant comme celui qui instaure des liens tantôt forts, tantôt faibles, selon les opportunités (Burt, 1995, Chabaux et al., 2003). A l'instar du courant cognitif, il a le mérite de se détacher des explications par les traits de personnalité et considère « *les effets de l'action comme liés aux relations entre acteurs, plus qu'à leurs attributs personnels* » (Lazega 1995, p.780). C'est principalement cette raison qui nous a fait choisir les courants cognitifs et réseaux afin d'éclairer les difficultés de l'intermédiation.

Dans la variété des approches cognitives on constate que l'étude des biais cognitifs peut être mis en parallèle avec le recours aux conseils à la création.

### **2.1. LES APPROCHES COGNITIVES OU COMMENT L'ACCOMPAGNEMENT DES CREATEURS SERAIT FREINE PAR L'ACTIVATION DE BIAIS COGNITIFS**

Les décideurs effectuent des raccourcis de raisonnement plus ou moins efficaces pour principalement gagner du temps et s'engager dans l'action. La liste de ces biais peut être longue (Schewnk 1984). Certains étudiés en entrepreneuriat se détachent des situations de

---

<sup>22</sup> O. Cuillère : « La légitimité d'accompagnateur des organismes institutionnels de conseil en management auprès des TPE », XII<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Carthage, 2003 , p.7.

laboratoire pour expliquer le comportement effectif des créateurs d'entreprise. Partant des travaux empiriques pionniers de Guth et al. (1991) et de ceux plus théoriques de Baron (1998), ils ouvrent une voie à différentes recherches comparatives entre entrepreneurs et managers (Busenitz et Barney, 1997). Deux de ces biais pourraient permettre de comprendre la méfiance de nombreux entrepreneurs vis-à-vis des conseils.

Le premier qualifié de « biais d'internalité » décrit un créateur qui analyse son environnement avec les yeux de son projet, rejetant en conséquence les regards extérieurs. L'autre, dit de complaisance, renforce la tendance naturelle à penser n'avoir besoin de personne pour réussir.

### 2.1.1 Biais d'internalité ou le choix de relations avec des pairs

L'une des explications au constat de prévisions hardies, voire irréalistes faites par les décideurs résulte de l'adoption d'un point de vue interne ou « *inside view* », que l'on peut traduire par biais « d'internalité ». Kahneman et Lovallo (1993) ont développé ce concept dans des recherches sur la prise de risque que Guth, Kumuraswamy et McErlan (1991) ont appliqué en entrepreneuriat. Pour Kahneman et Lovallo (1993, p. 25), une analyse de l'intérieur consiste en un examen attentif de la situation actuelle et des obstacles possibles à la réalisation d'un projet, sans tenir compte du contexte dans lequel se situe ce projet. Elle se matérialise par la construction de scénarios et par l'extrapolation des tendances observables à partir des seules données du cas présent. Un diagnostic stratégique soumis au « biais d'internalité » ignore le recueil de statistiques et de données concernant des cas et des environnements similaires, pour se concentrer sur les détails du projet et de ses évolutions futures. Il faut bien comprendre que les décideurs sujets à ce biais effectuent une analyse de l'environnement à la lumière de leur seul cas personnel. Ils regardent l'extérieur à travers la lentille de leurs préoccupations actuelles. Ainsi la connaissance et la pratique des études de marché perçues comme sources d'informations externes ne garantissent pas leurs utilisations. Les décideurs connaissent les techniques d'études de marché, mais les estiment peu adaptées à leur cas particulier. Ces chercheurs précisent : « *le savoir statistique nécessaire aux analyses prévisionnelles ne sera pas forcément utilisé ou récupéré en mémoire, lorsqu'une prévision est faite dans le cadre d'une analyse interne* ». Lors d'une création d'entreprise, Guth et al. (1991, p. 244) vantent le côté rassurant « *d'une analyse de l'intérieur, qui, malgré son lot d'erreurs cognitives potentielles, permet aux entrepreneurs de démarrer, sans être trop lucides sur les risques encourus* ».

Cette analyse de l'intérieur les amène à préférer les conseils de cas similaires aux siens plutôt que des avis généraux issus d'une compilation de statistiques ou d'une somme d'observations antérieures. Ce rejet des informations générales s'explique, pour partie, par le côté conservateur des analyses d'environnement qui échouent dans la prise en compte d'événements innovants et hors de la moyenne. Les créateurs feraient preuve d'une forme « d'ethnocentrisme » qui ne fait pas bon ménage avec l'ouverture nécessaire aux activités de conseil et d'accompagnement.

Le créateur préfère les conseils d'autres créateurs

*« J'ai un vieux copain qui a aussi fait un IUT de gestion. Il s'est fait licencié et monte un café-salon de thé-brocante dans le coin. Les échanges que j'ai avec lui valent toutes les études de marché. On passe par les mêmes problèmes et on a la même zone de clientèle même si nos clients sont différents ».*

### 2.1.2 Biais de complaisance et rejet de tiers dans l'attribution de succès

Il s'agit des attributions que les décideurs font à propos de leur succès ou de leur échec. Baron (1999) formule l'hypothèse selon laquelle « *les entrepreneurs seraient plus susceptibles que les autres au biais de complaisance* ».

Les auteurs anglo-saxons ont forgé l'expression savoureuse de « *self-serving biais* ». Les manuels français de psychologie le traduisent par « *biais de complaisance* », qu'il ne faut pas comprendre comme un acquiescement aux sentiments d'autrui, mais bien comme une disposition de complaisance par rapport à ses propres sentiments. Nous comprenons bien cette tendance à s'attribuer plus volontiers la paternité de ses succès que celle de ses ratés : le créateur d'entreprise met ses difficultés sur le compte des tracasseries administratives et sa réussite au crédit de son flair et de sa persévérance. Ainsi, les conseils externes n'étant pas perçus comme facteur de succès possibles, ils sont l'objet d'une certaine défiance.

Cette situation n'est pourtant pas la règle. En effet, en cas de succès effectifs l'entrepreneur se rend compte qu'une attribution trop personnalisée entraîne des frictions interpersonnelles qui nuisent au travail d'équipe. Ainsi s'il considère les conseillers et accompagnateurs comme parties prenantes du processus entrepreneurial, il aura tendance « *à être moins susceptible au biais de complaisance ... et les entrepreneurs à succès ont moins tendance à surestimer leur propre responsabilité dans les résultats positifs de leur entreprise* » (Baron 1997, p.285).

Le créateur est-il ingrat ?

*« Cela va faire deux ans que je rame et là j'ai obtenu le référencement dans le guide du Routard. Je ne m'en prends qu'à moi-même. Et j'aimerais bien aller revoir le banquier qui m'a refusé un prêt au démarrage et m'a obligé à faire appel aux capital familial ».*

Ici les difficultés de l'intermédiation tiennent au splendide isolement voulu par un créateur qui n'a pas encore fait ses preuves.

A cette lecture cognitive des bonnes raisons que se donnent les entrepreneurs pour ne pas tenir compte des bénéfices de l'accompagnement à la création, peut s'ajouter une autre interprétation plus diachronique où le réseau d'accompagnement se voit à une certaine étape du développement supplanter par un réseau plus directement utilitaire.

## 2.2. LES APPROCHES RESEAUX OU COMMENT LE RESEAU D'ACCOMPAGNEMENT SE VOIT SUPPLANTER PAR UN RESEAU SOCIO-ECONOMIQUE PLUS DIRECTEMENT PROFITABLE

Après avoir qualifié les différents types de liens possibles entre membres d'un réseau (liens forts / liens faibles) on tentera d'expliquer la désaffection possible pour le conseil par l'évolution du réseau vers des liens faibles clairement opportunistes (2.2.1). Enfin, nous décrirons le cas emblématique de la firme dite pivot qui réussit la gageure de soutirer des conseils à des relations socio-économiquement directement utiles (2.2.2.).

### **2.2.1 Le conseil et l'accompagnement : l'instauration de relations fortes non marchandes délaissées au profit de liens économiques faibles**

Cette perte potentielle de légitimité de l'environnement pourrait engendrer l'émergence de logiques d'intermédiation nouvelles.

En effet, la littérature tend à montrer une succession chronologique dans la dichotomie lien fort – lien faible (Larson et Starr 1993). Ainsi le créateur aurait-il recours à des liens forts (famille, relations d'affaires pré-existantes, connaissances personnelles dans les structures d'accompagnement) pendant le montage du projet pour permettre une accumulation de ressources financières substantielle, ces liens forts se distendant au fur et à mesure du décollage du projet du fait de la professionnalisation des relations. Le créateur délaisserait donc ses liens forts au profit de liens faibles moins marqués affectivement que professionnellement.

Se pose néanmoins la question de la permanence de cette logique temporelle : à l'encastrement succède le désencastrement, autrement dit aux liens forts se substituent des liens faibles. Telle est la logique constatée. Ne pourrait-on pas voir se développer, au moins dans certains cas, du fait d'un manque de pertinence de la qualité de l'accompagnement existant aux yeux des créateurs, un développement de liens faibles dès la phase de création et de démarrage ? L'on verrait ainsi apparaître très rapidement dans le cycle de développement de l'entreprise des relations d'affaires au sein desquelles émergerait une entreprise qui tisserait des liens non plus seulement informationnels avec des structures dédiées à l'accompagnement mais marchands avec des partenaires amont et/ou aval qui rempliraient de façon informelle une fonction de conseil et de suivi.

Une nouvelle forme d'accompagnement serait-elle née de l'insuffisance qualitative des structures existantes, ces dernières étant, en quelque sorte « contournées » par les créateurs d'entreprise ? Un créateur agissant, tel un tête de réseau, pour informer ses congénères en manque d'informations et de connaissances pertinentes en provenance de l'environnement local (néo-créateurs) pourrait profiter de ses liens informels et non marchands, pour créer des échanges commerciaux avec ses « compagnons d'infortune » devenus des partenaires volontaires proactifs ou réactifs selon les circonstances et les intérêts de la mise en réseau.

Cette dimension trouve un écho potentiel dans le fait que l'accompagnement suppose et repose essentiellement sur une dynamique processuelle (Tuner 1982, Schein 1987, Sammut 1995, 2003). Alors que l'accompagnement actuel dispensé dans la plupart des systèmes et structures français existants<sup>23</sup> est circonscrit, dans la majorité des cas, à des relations épisodiques non ancrées dans la durée, se substituent des relations avec des partenaires commerciaux permettant l'échange d'informations adaptées aux besoins et aux circonstances et insérés dans une dynamique temporelle longue.

Les réseaux en entrepreneuriat sont définis de manière large comme « un ensemble d'acteurs reliés par un ensemble de relations ».

L'insertion au démarrage dans un réseau permet de surmonter le « handicap à la nouveauté » décrit par Stinchcombe. L'accès à l'information et aux autres ressources est facilité. Larson et Starr (1993) parlent de mise en place de relations dyadiques sans intérêt économique direct. Il s'agit de contacts plus ou moins formels dans un réseau familial (amis, famille) ou dédié (conseil à la création). Les relations sont fortes dans la mesure où elles se recourent, augmentant ainsi la crédibilité du projet du nouveau venu. Hoang et Antoncic (2003) citent

---

<sup>23</sup> Hors incubateurs et pépinières, mais cela ne concerne qu'une infime proportion des créations enregistrées sur notre territoire.



une recherche sur 1600 créations d'entreprises en Allemagne. Elle montre que les liens forts sont un facteur explicatif plus critique de la survie de ces entreprises que l'existence de liens dit faibles (p.174). Pourtant d'autres sociologues comme Burt (1995) ou Grannovetter (1995) vantent la force des liens faibles.

En fait, reprenant les analyse de Larson et Starr tout est une question de stade. Au démarrage, le conseil et l'accompagnement sont une des composantes d'un réseau non directement opportuniste. Ce réseau d'aide repose sur des relations fortes car non exclusives et pouvant être redondantes (la répétition permet la vérification de l'intérêt du projet).

Puis on assiste à la mise en place des premières relations marchandes. Même si elles sont non exemptes de liens affectifs, ces relations deviennent clairement opportunistes car riches en « trous structuraux ». Un réseau qui présente des trous structuraux présente l'intérêt de contrôler l'information et d'éviter des recoupements coûteux en temps une fois la confiance instaurée. « *Les absences de relations ou trous structuraux représentent des opportunités entrepreneuriales de se poser en intermédiaire, contrôlant le flux d'informations et la coordination des actions entre les acteurs se trouvant de part et d'autres de ce trou* » (Burt 1995, p. 602). En bref, l'entrepreneur se pose en intermédiaire d'un réseau marchand excluant clairement les activités de conseils et d'accompagnement sans gains économiques directs. Autrement dit, des liens forts avec les réseaux d'accompagnement sont préférés à des liens faibles avec des partenaires socio-économiques. L'entrepreneur se concentre dans la gestion de ses trous structuraux car il multiplie les sources indépendantes d'information au détriment des relations avec les conseils qui ne lui apparaissent plus comme économiquement profitables.

« Accompagné, oui, mais par des clients »

*« Vous me demandez ce que je pense des structures d'accompagnement. Vous savez j'ai été de l'autre côté pendant 15 ans<sup>24</sup>. Donc je sais faire un bilan prévisionnel. Mais moi ceux qui m'accompagnent, ce sont mes clients. Un tel est venu une première fois. Il en a parlé à son entreprise et maintenant tous ceux de l'entreprise viennent. Une vieille dame vient voir son fils. Elle préfère être chez moi que dans des hôtels classiques alors elle en parle autour d'elle»... « Je n'ai pas de temps à perdre de toute façon, je mélange mes relations sociales et familiales sans forcément dire la même chose »*

Certaines entreprises poussent à l'extrême l'opportunisme en confondant relations marchandes et de conseils. Ce cas est décrit ici sous le vocable de firme pivot.

### **2.2.2. Comment bénéficiaire de conseils dans le cadre de relations économiques faibles : le cas de la firme pivot**

Une firme est dite en position de pivot si elle coordonne les échanges dans le réseau. Pour être en situation de pivot, elle a bâti un réseau riche en trous structurels qui lui permet d'être la plus vite informée de nouvelles opportunités ou d'accéder la première à des ressources. Parmi ces ressources l'accès au conseil est celle qui nous intéresse ici. Les firmes pivot entretiennent des liens faibles avec tout le réseau et donc également avec les organisations de conseils et d'accompagnement. Or ces dernières retirent peu de bénéfice de l'instauration de liens faibles

<sup>24</sup> Rémy L. était en fait contrôleur de gestion dans un groupe de presse !

car elles préfèrent des relations redondantes et répétées afin de vérifier les informations. Pour autant, nous avons repéré deux cas où des relations faibles de conseil voient le jour.

Premièrement, il s'agit du cas d'une société de conseil et d'accompagnement qui rentre dans le capital social de la nouvelle entreprise (banques, capitaux risqués, anges d'affaires). Ici pour des raisons de confidentialité et de confiance, les structures d'accompagnement vont éviter de recouper leurs informations auprès de collègues acceptant ainsi les risques des liens faibles.

Deuxièmement, il s'agit de reconsidérer les activités de conseil comme n'étant pas la propriété exclusive des organisations dédiées. En effet, un fournisseur ou un client peut aussi devenir prestataire de services, formellement ou informellement. Un réseau d'entreprise en relations d'affaires peut se comporter comme une structure efficace d'encadrement. Mais peut-être est-ce la raison d'être d'un réseau d'entreprise ?

« Les conseils sont partout »

*« Moi je cherche des conseils partout : auprès de mes fournisseurs, des autres boutiques du quartier. Vous savez, ils m'amènent des clients et moi en échange je conseille à mes clients leur restaurant. Mais globalement j'ai tendance à me consacrer à des relations plutôt commerciales. Ce n'est pas mon point fort alors je le travaille. Et puis aussi j'ai beaucoup utilisé ma famille. Ainsi c'est mon cousin qui m'a fait mon site internet et qui le met à jour ».*

## Conclusion

Cette double lecture des décalages entre les attentes des créateurs d'entreprise et celles des accompagnateurs a le mérite d'envisager les structures d'accompagnement dédiées comme n'étant pas les seules utilisées par les créateurs. Ces derniers ont aussi recours à des relations plus informelles : réseaux naturels (familles, amis précédentes organisation) ; filière (fournisseurs, clients, distributeurs) ; partenaires (entreprises voisines, collaborations). Les parties prenantes officielles comme les investisseurs, parrains, formateurs, incubateurs ou accompagnateurs sont souvent mis à profit au démarrage, pour recouper les informations et accéder aux ressources.

En l'état actuel, notre démarche s'apparente à un « débroussaillage » des possibles ratés de l'intermédiation. Nous sommes au seuil d'une démarche de recherche qui s'efforce d'abord de dégager une problématique. Les voies de compréhension sont plurielles et demandent à être complétées par toute une tradition de recherche sur le métier de conseil et sur les modes d'intervention et de recherche-action à disposition du chercheur.

Cependant, cette perspective temporelle propose un recours ponctuel aux structures d'accompagnement. Elle va dans le sens d'une recherche d'autonomie de la nouvelle entreprise qui n'est peut-être pas toujours acceptée et acceptable par les structures d'accompagnement. Il faut aussi accepter qu'elles doivent rendre des comptes quant à leur efficacité. Alors, les griefs des accompagnateurs quant aux faibles recours à leurs services seraient aussi, peut-être, à mettre sur le compte d'un discours visant à légitimer leur utilité.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ACTES DU FORUM NATIONAL DES PEPINIÈRES, 16-17 octobre 2002, Châteauroux.
- AFNOR, *Accompagnement de l'entreprise. Activités des pépinières d'entreprises*, Norme NF X 50-770, 09.1997.
- ASHFORTH B.E., GIBBS B.W., « The double-edge of organization legitimation », *Organization Science*, vol 1 n°2, 1990, pp. 177-194.
- BARON, R.A. (1998), « Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people », *Journal of Business Venturing*, vol. 3, p. 275-294.
- BAUM J.A.C., OLIVER C., « Institutional linkages and organizational mortality », *Administrative Science Quarterly*, 1991, vol 36 n° 2, pp. 187-218.
- BESSON E., « Pour un plan d'urgence d'aide à la création de TPE », *Rapport d'information enregistré à la Présidence de l'Assemblée Nationale*, septembre 1999, n° 1804.
- BUSENITZ, L.W. et J.B. BARNEY « Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making », *Journal of Business Venturing*, vol. 2, 1997, pp. 9-30.
- BURT R.S. Le capital social, les trous structureux et l'entrepreneur, *Revue française de sociologie*, Octobre-décembre 1995, pp.599-628.
- CHABAUD D., EHLINGER S., PERRET V., « Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré ? », *XII<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS*, Carthage, 2003.
- CNCE, *Charte qualité des réseaux d'accompagnement*, Commission du CNCE, 2001.
- DOCUMENT DE TRAVAIL DE LA COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, *Créer le plus haut niveau de qualité dans le domaine des services aux entreprises*, 28.11.2001.
- DUTREIL R., *Projet de loi sur l'initiative économique : « Agir pour l'initiative économique »*, 7.10.2002.
- EIGLIER P., LANGEARD E., *La servuction. Le marketing des services*, Ediscience International, 1987.
- FONROUGE C., « Entrepreneur manager : deux acteurs d'une même pièce », *AIMS*, Association Internationale de Management Stratégique, 5-7 juin 2002a.
- FONROUGE C., « Les dirigeants dans le secteur des TIC pensent-ils différemment ? Biais cognitifs et formation de réseaux dans les PME aux environnements instables », *Revue Internationale PME*, vol 15 n° 3-4, p.101-114, 2002b
- GALLUP EUROPE, Flash Eurobaromètre 107, *L'esprit d'entreprise*, septembre 2001.
- GILBERT P., GILLOT C., « Le management des apparences : incantations, pratiques magiques et management », *L'Harmattan*, 1993.
- GRANOVETTER M., « The economic sociology of firms and entrepreneurs », in PORTES A. (Eds), *The economic sociology of immigration ; essay on networks, ethnicity and entrepreneurship*, Russel Sage Foundation, 1995, pp. 128-165.
- GUTH, W.D., KUMURASWAMY A., MCERLAN M., « Cognition, enactment and learning in the entrepreneurial process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1991, pp. 242-253.
- KAHNEMAN D., LOVALLO D., « Timid choices and bold forecasts: a cognitive perspective on risk taking », *Management Science*, vol. 39, n° 1, janvier 1993.
- HEINMAN S., « Aspects économiques de la révolution scientifique et technique », *Edition du progrès*, 1980.
- HOANG H., ANTONCIC B. « Nework-based research in entrepreneurship : a critical review » *Journal of Business venturing* , 18, 2003, pp.165-187.
- HUREL F., *Rapport au Premier Ministre sur le développement de l'initiative économique et de la création d'entreprise*, 08.07.2002.

- INSPECTION GENERALE DES FINANCES, CONSEIL GENERAL DES MINES, Document de travail, octobre 2002.
- LARSON A.L., STARR J.A., « A network model of organization formation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17 n° 2, 1993, pp. 5-15.
- LAZEGA, E. « Fiche de lecture de l'ouvrage de Ronald S. Burt », *Revue française de sociologie*, Octobre-décembre 1995, pp.779-781.
- LEYRONAS C., SAMMUT S., « Le réseau d'aide à la création et au démarrage d'entreprises : l'examen d'un double processus », in *Perspectives en Management Stratégiques*, tome VII, DESREUMAUX A., MARCHESNAY M., PALPACUER F., (Eds), Editions EMS, 2001, pp. 235-254.
- 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 Julien P.-A.) Economica/Presses InterUniversitaires, 1994, Paris/Québec.
- MEYER J.W., SCOTT W.R., « Centralization and the legitimacy problems of local government », in MEYER J.W., SCOTT W.R. *Organizational environments : ritual and rationality*, Sage, 1983, pp. 199-215.
- MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE, *Rapport sur l'application en France des recommandations de la charre petites entreprises adoptée par le Conseil Européen de FEIRA*, 2000.
- PERRIN J.C., « Organisation industrielle : la composante territoriale », *Revue d'Economie Industrielle*, 1990, n°21.
- PROULX M.U., « L'approche par les réseaux : un instrument d'analyse méso-économique », *note de recherche du CER*, n° 93, 1988, Aix-en-Provence.
- RAPPORT DE LA COMMISSION AU CONSEIL, AU PARLEMENT EUROPEEN, AU COMITE ECONOMIQUE ET SOCIAL ET AU COMITE DES REGIONS, *Construire une Europe entrepreneuriale. Les activités de l'Union en faveur des petites et moyennes entreprises*, 2000.
- RIVET M., « Le suivi des jeunes entreprises : pour savoir où l'on va », *Objectif PME*, n°4, 1993.
- SAMMUT S., *Contribution de la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, 1995, Université Montpellier I.
- SAMMUT S., « Vers une intermédiation effective petite entreprise jeune – environnement local », *Revue Internationale PME*, vol 13 n°1, 2000, pp.87-104.
- SAMMUT S., « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin-juillet 2003.
- SCHWENK, C.R., « Cognitive simplification process in strategic decision making », *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, pp.111-128.
- SHAVER, K.G. et L.R. SCOTT, « Person, process and choice: the psychology of new venture creation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, hiver, 1991, pp. 23-45.
- SCHEIN E.H., *Process consulting*, vol.2, Addison-Wesley, 1987.
- SCHUMPETER J.A., *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz, 1935.
- SECRETARIAT D'ETAT AUX PME, AU COMMERCE, A L'ARTISANAT, AUX PROFESSIONS LIBERALES ET A LA CONSOMMATION, *Encourager et développer la création d'entreprise*, août 2002.
- TUNER A.N., « Consulting is more than giving advice », *Harvard Business Review*, vol. 60 n° 5, 1982, pp. 120-129.
- VERSTRAETE T., *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Les Editions de l'Adreg, 2002.
- WACHEUX F., *Méthodes qualitative et recherche en gestion*, Economica, 1996, 290 pages.