



La légitimité du conseil en management aux TPE déterminée par les structures d'accompagnement

Le cas de jeunes entreprises technologiques intégrées à une
pépinière

Olivier Cullière

Doctorant
Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie

o.culiere@voila.fr

Résumé :

Les entreprises subissent leurs plus forts taux de mortalité durant les premières années d'exercice. Aux dires de spécialistes d'accompagnement de sociétés en démarrage, les lacunes managériales des entrepreneurs apparaissent comme une cause non négligeable de ces défaillances prématurées. Si les ressources expertales internes de ces firmes – très majoritairement de petite taille – et les compétences du chef d'entreprise sont souvent en deçà des exigences du projet d'affaires, les acteurs externes de conseil en management susceptibles d'apporter un soutien existent. Pourtant, les TPE restent en général en retrait de ces structures. Des raisons à ce comportement ont été invoquées, mais l'idée avancée ici est que ces dernières ne sont pas perçues par les entrepreneurs comme des accompagnateurs justes et appropriés – légitimes – en ce qui concerne le management dans leur contexte particulier d'entreprise. Pourtant, de par les missions qu'ils assurent et les programmes de conseil qu'ils développent, les organismes d'accompagnement contextualisent une certaine proximité entre accompagnés et accompagnants. Ce rapprochement ne peut être sans incidence sur la perception que les entrepreneurs ont des services rendus et de la légitimité du conseil en management qui leur est ainsi proposé. Cette contribution vise à présenter la manière dont une institution de soutien est susceptible d'influencer cette perception à travers le cas d'une pépinière d'entreprises technologiques. En filigrane, l'intérêt est de tirer quelques enseignements utiles pour un accompagnateur concernant les attributs ou les actions qui paraissent « légitimants » vis-à-vis de ce type de firme de façon à susciter davantage le recours au conseil. L'étude se base sur une enquête menée auprès de 17 entreprises technologiques intégrées à une pépinière, ainsi que sur une typologie de la légitimité organisationnelle. Les résultats suggèrent que la légitimité *pragmatique* est acquise grâce à la capacité à 1°) apporter des réponses pertinentes et adaptées à l'entreprise, ainsi qu'à 2°) mettre l'entrepreneur en relation avec les partenaires-clés. La légitimité *morale* est liée à la capacité à 1°) éliminer les sources d'incompréhension entre les protagonistes de la prestation de conseil, à 2°) développer une relation agréable et à 3°) inspirer confiance par rapport à son degré d'implication. La légitimité *cognitive* se rapporte à la réputation de l'organisme d'accompagnement et plus précisément à la capacité à servir de label vis-à-vis des partenaires sociaux importants de l'entreprise.

C'est au cours de leurs premières années d'exercice que les entreprises sont confrontées aux plus forts risques de mortalité. Des causes traditionnelles de défaillance ont été énumérées, qui incriminent deux grands ensembles de facteurs : d'une part l'expérience ou les compétences insuffisantes du dirigeant, d'autre part la pression des forces concurrentielles ou les incohérences stratégiques face à l'environnement. Cependant, aux dires de spécialistes d'accompagnement de firmes en démarrage, le défaut de compétences managériales apparaît comme une raison non négligeable de ces disparitions prématurées. Il convient donc de se pencher sur ce type de problème.

Certes, la taille réduite des entreprises nouvellement créées – des TPE dans leur immense majorité – rend ces dernières relativement pauvres en ressources expertales internes. Cependant, il est notable que les TPE restent, de façon générale, en retrait des conseillers externes. Ce comportement a trouvé plusieurs explications. Celle que nous privilégions est la suivante : les prestataires de conseil ne sont pas perçus par les entrepreneurs comme des accompagnateurs légitimes pour l'aide au management de leurs firmes. Ne considérant pas les premiers comme capables de leur fournir une prestation juste et appropriée, les seconds ne font pas largement appel à leurs services.

Comment donc rendre le conseil et le conseiller en management légitime aux yeux des « jeunes » chefs d'entreprise ? Une multitude de structures d'accompagnement proposent aujourd'hui leurs services à ces firmes. De par leurs missions et les programmes de conseil qu'elles développent, elles contextualisent une certaine proximité entre les deux protagonistes qui ne peut être sans incidence sur la perception de la légitimité du conseil en management accordée par les entrepreneurs. A travers le cas d'une pépinière d'entreprises technologiques, cette contribution vise d'une part à présenter la manière dont un organisme de soutien est susceptible d'influencer cette perception. D'autre part elle tire quelques enseignements pour un accompagnateur sur la nature des attributs ou actions « légitimants » vis-à-vis de ce type de firme, susceptibles d'inciter au recours au conseil externe en management.

La discussion se déroulera en cinq temps. Le premier précise les objectifs de la recherche en revenant tout d'abord sur la relation TPE en démarrage/conseil en management, puis sur le concept de légitimité organisationnelle. Le second fournit le cadre de l'étude exploratoire menée auprès de 17 firmes technologiques incorporées à une pépinière d'entreprises. Le troisième présente les résultats de l'enquête et le quatrième tente d'apporter des éléments de réponse aux questions soulevées juste avant. Le constat d'un certain nombre de limites de cette recherche et de perspectives à envisager conclut les développements.

1 – Objectifs de la recherche

Des études des causes de défaillance des TPE en démarrage ont été menées pour déboucher sur l'identification d'un certain nombre de facteurs dominants de pérennité ou de mortalité. Nous mettons ici l'accent sur l'insuffisance du recours au conseil externe en management de la part de ces firmes, pourtant entourées de nombreux agents de soutien. Ceci nous conduit à nous interroger sur la capacité des structures d'accompagnement à influencer la légitimité perçue du conseil en management.

1.1 – TPE et légitimité du conseil en management

Selon les statistiques, les risques de défaillance des entreprises sont les plus élevés lors des premières années d'activité (INSEE, 2002). Les raisons couramment invoquées tombent, selon Capiez (1992), dans deux ensembles de facteurs : le premier regroupe les causes internes, se rapportant essentiellement à l'expérience ou aux compétences managériales lacunaires des dirigeants ; le second comprend les raisons externes, davantage liées aux questions stratégiques telles que la pression des forces concurrentielles ou le niveau de risque encouru par l'entreprise. Une telle distinction se retrouve dans les recherches dédiées à la détermination de facteurs-clés de succès (Mac Millan *et al.*, 1985) ou de mortalité

(INSEE, 2000). De même, Sammut (1998) liste quinze facteurs décisifs de la pérennité qu'elle regroupe cette fois-ci sous trois catégories : l'entrepreneur, l'environnement et l'organisation.

Le défaut de compétences en management apparaît donc comme une cause récurrente d'arrêt de l'entreprise. Il est vrai qu'une expérience antérieure en tant que responsable de société ou en tant que cadre procure statistiquement de meilleures chances de survie (INSEE, 2000). Mais il est notable que nombre de créateurs, plus ou moins contraints à l'entrepreneuriat par une situation de rupture (Shapiro, 1975), se lancent en affaires avec des lacunes prononcées et dangereuses pour leurs sociétés¹.

Ce type de faiblesses n'est d'ailleurs que rarement compensé de façon interne. Etant pour leur écrasante majorité de petite taille, les entreprises nouvelles ne détiennent que rarement les compétences propres suffisantes. Celles-ci se retrouvent dans l'organe directeur de l'entreprise qui se réduit dans nombre de cas à un individu². Or, peu de « jeunes » dirigeants détiennent l'ensemble des qualités listées par certains auteurs (Gasse, 1982 ; Hornaday, 1982 ; Ket de Vries, 1977). De sorte que, pour la catégorie des plus petites entreprises, le recours au conseil externe apparaît comme un moyen évident de combler les insuffisances internes, notamment managériales.

Ceci nous amène sur le terrain de la prestation de conseil. Le conseil consiste idéalement à 1°) analyser un problème rencontré par une organisation, à 2°) proposer des solutions ou recommandations fondées sur un diagnostic, et, dans certains cas, à 3°) participer à la mise en œuvre de ces solutions (Gadrey, 1994). Depuis Turner (1982) et Schein (1987), notamment, on reconnaît dans cette activité une dimension processuelle portée par la dynamique de la relation entre l'entreprise et son accompagnateur. Ainsi, ce type de service, à différencier de la simple étude, est essentiellement une activité de transfert de savoirs et d'apprentissage réciproque (Gastou et Thévenet, 1989 ; Belet 1993).

L'activité de conseil en management peut être conçue selon une double perspective (Ferrer-Gutierrez, 1997). L'approche fonctionnelle (Kubr, 1986) consiste à définir ce type de service à travers l'énumération des principaux domaines du management³. La vision conceptuelle fait siens les préceptes de l'*Organizational Development* (Gastou et Thévenet, 1989 ; Dyer, 1997) et conçoit le conseil en management comme « *l'ensemble des activités de conseil externe destinées à améliorer l'organisation, la gestion et le développement des entreprises et organisations, et à en faciliter la transformation* » (Ferrer-Gutierrez, 1997, p.18). Parce que la seconde conception s'accorde davantage aux effets globalisant du système de gestion des TPE (Marchesnay, 1992 ; Sammut, 1998), ce sera celle que nous privilégierons pour notre discussion. Dans la suite de l'exposé, nous emploierons les termes accompagnement, conseil, soutien, etc., de façon parfaitement substituable pour désigner cette dernière approche du conseil en management.

Les structures d'accompagnement s'adressant aux TPE en démarrage sont nombreuses (Novelli, 1994 ; Besson, 1999 ; Bruyat, 2000). Elles regroupent un vaste ensemble d'intervenants aux champs d'action variés et s'étendent de la simple consultation privée à la machine (supra-)étatique, en passant par l'action locale et associative. Bruyat (2000) dresse un portrait de l'appui à la création d'entreprise en énumérant une quinzaine d'acteurs-types qu'il classe selon trois grandes catégories de prestations : les organismes d'accueil et d'information, les incubateurs et les pépinières.

¹ Les chômeurs-créateurs, par exemple, qui représentaient un créateur sur trois en 2002 (INSEE, 2003).

² Même si le chef d'entreprise est moins isolé qu'on ne l'a assumé jusqu'ici (Marchesnay, 2003).

³ Par exemple pour l'Office Professionnel de Qualification des Conseils en Management : stratégie et politique de l'entreprise, marketing et commercial, production et logistique, RH, système d'information, de gestion et informatique, technologie, finances, management de projets, généraliste PME/PMI, qualité, communication-relations publiques, études de marché, recrutement et ergonomie (selon site www.opqcm.org).

Ainsi, d'un côté, le besoin de soutien externe est réel, de l'autre, les structures d'accompagnement existent. Toutefois, nous constatons ce paradoxe, qui voit cette offre de services en grande partie ignorée de son public destinataire, public qui devrait pourtant constituer un marché fortement demandeur.

Un certain nombre de freins au recours au conseil de la part des PME et TPE ont déjà été recensés. Curran et Blackburn (2000), par exemple, évoquent 1°) la méconnaissance des prestataires de services, 2°) le coût du conseil, 3°) le manque d'implication des conseillers, 4°) le peu de confiance envers l'accompagnateur et 5°) l'incapacité perçue du gouvernement et de ses agents à répondre aux besoins des petites entreprises. Sans nier l'évidente incidence des deux premiers facteurs, nous retenons ici davantage les trois dernières causes invoquées pour développer l'analyse du problème en termes de légitimité d'accompagnateur.

Nous nous plaçons en effet dans une perspective d'adaptation des services aux attentes des TPE (Hurmerinta-Peltomaki et Nummela, 1998 ; Rynning, 1992)⁴, pour soutenir que les prestations et les prestataires de conseil en management ne sont pas perçus comme légitimes par les dirigeants de TPE, en ce sens qu'ils ne leurs paraissent pas être en adéquation par rapport à leurs besoins et à la spécificité de leur firme. Ceci n'empêche cependant pas que les représentations de cette légitimité restent susceptibles d'évoluer au gré des expériences des chefs d'entreprise, notamment lorsque ceux-ci sont encadrés par un organisme accompagnateur. De sorte que l'on peut s'interroger sur l'influence qu'une structure d'accompagnement est en mesure d'exercer sur la légitimation du conseil en management aux yeux des dirigeants qu'elle soutient. La réponse spécifique que nous apportons consiste à découvrir quels types de légitimité – en nous basant sur la typologie de Suchman (1995) – un dispositif institutionnel de pépinière d'entreprises a suscité au sein des jeunes sociétés qu'il héberge.

1.2 – La légitimité organisationnelle

Suchman (1995) définit la légitimité comme « *une perception ou une représentation généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, justes et appropriées, à l'intérieur d'un certain système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* » (p.574). Ainsi, la légitimité organisationnelle (légitimité ci-après), détenue objectivement, est le fruit d'une évaluation de l'organisation portée par des acteurs sociaux externes, sur la base de critères de type culturel qui leurs sont propres.

Les travaux dédiés à ce concept se scindent en deux tendances, adoptant soit une approche stratégique, soit une approche institutionnelle (Oliver, 1991 ; Suchman, 1995). Le courant stratégique (Ashforth et Gibbs, 1990 ; Dowling et Pfeffer, 1975 ; Pfeffer et Salancik, 1978) suit une perspective managériale, et promeut l'idée selon laquelle les organisations sont capables de s'attacher le soutien sociétal grâce à des déploiements et des manipulations de symboles évocateurs. En contraste, la vision institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1991 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Scott, 1995) adopte une position plus distancée et met l'accent sur les pressions culturelles, à l'échelle sectorielle, qui pèsent sur les organisations, et, surtout, qui transcendent toute possibilité de contrôle de la part de l'une d'entre elles. La légitimité est alors acquise en se conformant aux normes, aux croyances et aux règles du système dans lequel l'entreprise évolue. De façon évidente, la réalité voit à la fois les organisations provoquer intentionnellement des modifications de leur légitimité, tout autant que subir les pressions des institutions externes. Pour cette raison, nous retenons la définition de Suchman qui reste ouverte aux deux approches.

⁴ Ceci succède à une approche inverse où l'on apportait aux entrepreneurs des recommandations afin de mieux gérer leur relation avec les consultants (Stevenson et Sahlman, 1988).

La légitimité est multidimensionnelle. Dans un effort de synthèse, Suchman (1995) établit une typologie du concept fondée sur une triple distinction : les légitimités pragmatique, morale et cognitive.

La légitimité pragmatique renvoie à un simple calcul d'intérêt personnel. Les divers publics externes qui sont susceptibles de devenir des partenaires vont scruter le comportement d'une organisation de façon à en déterminer les conséquences pratiques qui leurs seront (dés)avantageuses.

La légitimité morale⁵ repose plutôt sur une évaluation normative de l'entreprise et de ses activités (Aldrich et Fiol, 1994 ; Parsons, 1960). Le jugement ne porte plus sur l'intérêt particulier de l'évaluateur mais sur la promotion du bien-être collectif ainsi que sur l'appréciation des modes de fonctionnement qui sont à l'œuvre. Ce type de légitimité ne peut être acquis que si les acteurs externes considèrent la mission et les processus de l'entreprise comme bénéfiques ou répondant aux normes par rapport à un ensemble social supérieur, tel leur secteur d'appartenance ou la société dans sa globalité.

La légitimité cognitive⁶, dont le courant néo-institutionnaliste a particulièrement pointé l'importance (DiMaggio et Powell, 1991 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Scott, 1995), est plus subtile. Elle est dérivée non plus d'une évaluation d'intérêt ou de conformité, mais plutôt d'une simple acceptation de l'organisation en tant qu'entité perçue comme nécessaire et inévitable (Suchman, 1995). Ici, la compréhensibilité et le caractère *convenu* ou *allant de soi* (« taken for grantedness ») de l'existence de l'entreprise parmi les autres sont les critères mobilisés.

2 – L'étude

La problématique précédemment retenue se décline en plusieurs questions spécifiques de recherche. Celles-ci s'appliqueront à un échantillon d'entreprises qui constitue un cadre d'analyse particulier. L'enquête réalisée a une visée essentiellement exploratoire.

2.1 – Les questions spécifiques de recherche

La question générale soulevée plus haut peut être approfondie et donner lieu à des sous-thèmes qui contribuent à la préciser. Tout d'abord, il nous semble que l'explication de ce comportement de retrait des dirigeants vis-à-vis du conseil en management doit être traité en première analyse en termes de besoin ressenti. Il est souvent affirmé que le patron, parce qu'il n'est pas l'expert (Marchesnay, 1992 ; Sammut, 1998), parce qu'accaparé par des tâches opérationnelles ou parce que persuadé d'être le manager qu'il faut, ne détecte pas son besoin de conseil – lorsque celui-ci devrait se faire jour – par incapacité à le cerner précisément, par manque de temps à consacrer à un type de problème ressenti comme moins vital que les contraintes de la gestion quotidienne⁷ ou par conviction de pouvoir résoudre le problème par lui-même. En conséquence, notre interrogation initiale consistera à prendre en compte ce premier niveau d'analyse en tentant d'évaluer la perception par le dirigeant de l'intérêt du management et du conseil en management pour son entreprise.

La seconde interrogation se rapporte à la question générale présentée plus haut. La pépinière a mis en œuvre des programmes de soutien diversifiés mobilisant des acteurs d'horizons différents. Ces conseillers ont incontestablement influencé la perception des chefs d'entreprise vis-à-vis d'eux-mêmes, vis-à-vis de l'intérêt de leurs apports et vis-à-vis du type

⁵ Légitimité « *normative* » selon Scott (1995) ou légitimité « *socio-politique normative* » pour Aldrich et Fiol (1994).

⁶ Il est à noter que la légitimité cognitive au sens de DiMaggio et Powell englobe en fait les deux autres types puisque selon eux les institutions cognitives président au calcul d'intérêts d'acteurs comme à la construction de leurs jugements moraux. Toutefois, Suchman en fait un type distinct que nous reprenons ici.

⁷ Cette analyse nous a été souvent confirmée lors d'entretiens avec des accompagnateurs de TPE ou lors de réunions d'entrepreneurs.

de relation qu'il convient de mettre en place avec eux. Quelle est donc la nature de la légitimité du conseil en management qui a été inspirée par le contexte de la pépinière, particulièrement en termes de contenu et de poids des trois types de légitimité décrits par Suchman (1995) ? La question peut être prolongée en tentant de déterminer quelles peuvent être les implications à l'égard de structures d'accompagnement désireuses d'améliorer leur légitimité auprès d'entrepreneurs culturellement proches de ceux décrits juste après.

2.2 – L'échantillon étudié

Le monde des TPE est excessivement hétérogène, confus et difficilement nombrable par les statisticiens. Ceci dresse d'évidents obstacles au chercheur (Marchesnay, 1992) en quête de critères de généralisation et de comparaison. Pour cette raison, l'enquête s'est focalisée sur un groupe clairement circonscrit de TPE: l'échantillon étudié est constitué de 17 entreprises technologiques et innovantes en phase de démarrage regroupées au sein d'une pépinière dédiée à l'encadrement de ce type de firme.

Ce choix s'explique premièrement par un environnement propice au recueil d'informations pertinentes pour cette étude. Les entrepreneurs sont en effet en contact régulier avec des tuteurs et des intervenants extérieurs qui sont ponctuellement sollicités pour des formations. Par ailleurs, une liste de structures de conseil – publiques et privées – est fournie à ces entreprises qui identifient les divers acteurs d'accompagnement selon leur statut et leurs missions. De sorte que ces dirigeants ne sont pas candides en matière de conseil externe.

Deuxièmement, le bagage expertal des chefs d'entreprise est essentiellement technique ou scientifique. Leur formation initiale ne les a pas dotés de compétences managériales élargies et approfondies. De sorte que, *a priori*, le besoin de conseil en matière de management, nourris par l'environnement décrit plus haut, est relativement clair dans leur esprit et a une incidence certaine sur la nature et le niveau de leurs attentes.

Le tableau 1 fournit quelques caractéristiques descriptives des entreprises interrogées. L'effectif ne dépasse jamais les dix salariés et se limite à quatre personnes dans 76% des cas. L'entreprise la plus âgée a été créée en 1996, les autres ont au plus cinq ans. À l'exception de trois répondants, l'ensemble des entrepreneurs a un niveau de formation initiale élevé, et ce dans les domaines quasi-exclusivement scientifique ou technique.

Tableau 1 : Quelques Caractéristiques de l'Echantillon d'Entreprises

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Effectif Moyen	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	6	6	10	10
Année de Création	2000	1999	2003	2003	2003	2003	2002	2003	2003	2003	1998	1996	2002	2003	2003	2001	2000
Niveau de formation	+8 ¹	+8	+8	Bac	+8	+8	+4/5	+8	+4/5	+2/3	+4/5	+4/5	+4/5	+4/5	+4/5	+4/5	Bac
Type de formation	S ²	S	S	C ³	S	S	T ⁴ +E ⁵	S	T	S	T	T	S	S	S	S+ M ⁶	S

¹ Soit : Bac +8. ² Scientifique. ³ Commerce. ⁴ Technique. ⁵ Economique. ⁶ Marketing.

2.3 – La méthode

Cette enquête exploratoire a été menée sur des entreprises dont la liste a été fournie par la responsable de la pépinière. Dans une première phase, les dirigeants ont été contactés par mail leur présentant brièvement la recherche et ses objectifs. Les rendez-vous ont été pris par téléphone quelques jours plus tard et se sont étalés sur trois semaines consécutives. Les entretiens, qui ont duré en moyenne 1h30, ont eu lieu dans tous les cas auprès du chef d'entreprise et ont été structurés par un questionnaire directif. Une cinquantaine de questions ouvertes et fermées composent ce dernier. Seule une partie en est restituée ici, qui concerne la problématique de travail⁸.

⁸ Le questionnaire a reposé sur la trame suivante : présentation de l'entreprise et de l'entrepreneur ; mode de prise de décision ; source de conseil et d'information pour la gestion de l'entreprise ; connaissance des

Pour parvenir à une entente sur les concepts utilisés entre le répondant et l'enquêteur, le conseil en management a été clairement défini selon les termes que nous avons retenus plus haut⁹. De même, les questions ne reprenaient jamais explicitement le concept de *légitimité* – dont l'acception varie selon les personnes. Celui-ci était systématiquement remplacé par les termes de Suchman (1995) : une entité *juste*, *appropriée* ou *désirable*.

Les tableaux 3, 4 et 5 ont été construits d'une manière identique. Les réponses aux questions ont été regroupées par thèmes (les intitulés des rubriques) définis par l'auteur étant donnée la taille facilement compilable de l'échantillon et des réponses apportées. Chaque rubrique est rattachée à un des trois types de légitimité de Suchman, puis estimée en importance par le pourcentage d'items qu'elle contient par rapport à l'ensemble des réponses du tableau en question. Enfin, les redondances à l'intérieur de chaque rubrique ont été supprimées afin d'alléger la présentation des résultats.

3 – Les résultats

Nous avons précédemment retenu deux types d'interrogations spécifiques qui visent à mieux cerner le regard que les chefs d'entreprise portent sur le management et sur les prestataires de conseil en management dans un contexte d'encadrement particulier. Nous présentons désormais quelques résultats de l'enquête.

3.1 – L'intérêt du management pour l'entreprise

Concernant l'intérêt perçu par le dirigeant du management pour son entreprise, nous avons tout d'abord déterminé si posséder des compétences managériales semblait important pour le répondant. Nous avons ensuite amené ce dernier à se positionner par rapport à cela en lui demandant s'il estimait détenir ces compétences de façon suffisante pour le pilotage de son affaire. Les résultats figurent dans le tableau 2.

Tableau 2 : L'Importance du Management

Intérêt perçu du management ¹		4	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
Détient les compétences managériales ?	(O/N) ²	N	N	O	O	O	N	N	O	O	N	N	O	O	O	O	O	N
	(.../5) ³	3	3	4	4	4	3,5	3	4	3	3	3	4	4	3,5	4	5	2

¹ Note de 1 : aucun intérêt, à 5 : intérêt vital. ² Oui ou NON. ³ Note de 1 : pas du tout, à 5 : complètement.

Les réponses à la première question montrent, avec une moyenne de 4,6/5, que la détention de compétences managériales est perçue comme très fortement décisive pour diriger l'entreprise. Ceci peut être attribué à la nature des activités qui implique souvent une gestion par projet, une vision à moyen et long terme, des aptitudes de représentation vis-à-vis d'acteurs externes et la maîtrise des dimensions commerciale et technique fortement imbriquées. Par ailleurs, à leur intégration de la pépinière, les chefs d'entreprise suivent une formation initiale en gestion qui a pu les sensibiliser à ce type de préoccupations. La seconde question aboutit à 7 *NON* et 10 *OUI* avec une moyenne générale de 3,5/5. Les moyennes des notes (dernière ligne) lorsque les réponses ont été *NON* d'une part et *OUI* d'autre part, sont respectivement de 2,93 et 3,95, ne dénotant pas, toujours selon leurs perceptions de ce que leur entreprise requiert en compétences managériales, des lacunes majeures en la matière.

3.2 – La légitimité du conseiller en management

Pour apprécier et décrire la légitimité d'accompagnateur en management nous avons tout d'abord souhaité confirmer – ou infirmer – si, dans ce contexte de pépinière, notre échantillon avait développé l'idée selon laquelle la prestation de conseil aux TPE était une

organismes d'accompagnement ; expériences de conseil externe ; critères de choix des accompagnateurs ; évaluation *a priori* et *a posteriori* des organismes d'accompagnement.

⁹ La définition était laissée en permanence sous les yeux du répondant.

activité spécifique (voir par exemple Blackford, 1992 ; Gibb, 1993 ; Marchesnay, 1992 ; Rynning, 1992). Le thème du conseil en management aux grandes et moyennes sociétés a en effet été longuement débattu auparavant (voir par exemple Bassot *et al.*, 2002 ; Bélet, 1993 ; Gastou et Thévenet, 1989 ; Grenier et Nees, 1989 ; de Saint Martin, 1989), correspondant à une forte croissance de ce secteur d'activité. Est-il donc ressenti de façon spécifique par les dirigeants lorsqu'il s'adresse aux TPE ?

Une question simple a été posée dans le but d'estimer à quel point le conseil aux petites firmes devait être différencié de celui prodigué aux plus grosses structures. Les notes attribuées s'étalent de 3 à 5 et débouchent sur une moyenne de 4,3/5, relatant un fort sentiment de spécificité¹⁰. Il faut remarquer que l'ensemble des entreprises interrogées avaient eu par le passé plusieurs expériences de conseil ou d'accompagnement, dont certaines auprès de cabinets habitués des grands comptes, si bien que les réponses s'appuyaient sur des représentations relativement fondées.

Ensuite, les chefs d'entreprise se sont concrètement prononcés sur les critères de légitimité qu'ils privilégient dans leur évaluation des offreurs de services. Il leur a été demandé de lister les principales caractéristiques d'un organisme de conseil en management qu'ils jugent juste, désirable ou approprié. Le tableau 3 reproduit les résultats dans lequel huit thèmes ont permis d'opérer un premier regroupement. Ces thèmes sont classés par importance

Tableau 3 : Les Critères de Légitimité

Expertise (26,7%)¹ / LP²	Interaction (13,3%) / LM
Son expertise	Être sympathique
Expérience par rapport à la mission	Respect des règles de bonne conduite
Expérience par rapport au secteur de l'entreprise	Professionnalisme
Expérience de conseil dans le secteur	Savoir écouter pour détecter la source réelle du problème
Bonne connaissance du marché et de l'environnement	Souplesse d'action et de disponibilité
Connaissance des acteurs locaux	
Doit pallier aux incompétences de l'entrepreneur	Empathie (11,1%) / LM
Détenir une pluri-compétence	Connaître la façon de travailler de l'entrepreneur
	Connaître les sensibilités de l'entrepreneur
Performance (24,4%) / LP	Implication (8,9%) / LM
Doit être efficace	Discussion a priori pour comprendre l'entreprise et son problème
Doit faire gagner de l'argent ou ne pas en perdre	L'intérêt dans la mission
Doit apporter un conseil réellement utile	Doit être critique
Doit apporter des informations fiables	
Doit être rapide	Finalisation (8,9%) / LP
Doit faire gagner du temps	Suivi dans l'application
Ne se limite pas au minimum prévu, essaie d'en faire plus	Évaluation des recommandations faites
	Lisibilité (4,4%) / LM
	Proposition écrite non standardisée
	Informe sur ce qu'il fait, rapports, formalisation des entretiens
	Réputation (2,3%) / LC
	Qu'il serve de label

¹ Pourcentage des réponses par rapport à l'ensemble des citations (les redondances ont été éliminées). ² La rubrique se rapporte plutôt à la légitimité pragmatique (LP), à la légitimité morale (LM) ou à la légitimité cognitive (LC).

selon le nombre de réponses que chacun d'eux contient. En considérant la typologie de Suchman (1995), nous constatons que la légitimité pragmatique est la plus citée (60% des réponses), si nous acceptons que cette dernière comporte l'expérience, la performance et la finalisation. À travers l'interaction, l'empathie, l'implication et la lisibilité, la légitimité morale vient en seconde position (37,7%). La légitimité cognitive, représentée par le thème de la réputation, apparaît ici comme la moins importante (2,3%).

3.3 – L'évaluation *a posteriori* des conseillers

Des informations supplémentaires sur les formes prises par la légitimité d'accompagnateur ont été trouvées à travers trois questions nous permettant de déterminer quels sont les critères d'évaluation de l'organisme de conseil en management après la réalisation de la prestation. La première reprend précisément ces derniers termes. Cependant,

¹⁰ Il était demandé de noter à quel point le conseil aux TPE devait être différencié de celui aux GE (1 : *pas du tout différencié*, à 5 : *très fortement différencié*). Deux répondants se sont déclarés sans opinion.

nous avons pu remarquer que, sans doute par manque de temps pour mûrir leurs réponses, les dirigeants s'enfermaient dans des considérations d'efficacité qui pouvaient ne pas refléter tout le spectre des idées susceptibles d'être émises. Pour cela, et sans vouloir nier ni même minimiser l'intérêt de ce type de résultat, une seconde question s'est davantage orientée vers des considérations de ressenti, en demandant aux répondants quels ont été pour eux les principaux motifs de satisfaction et d'insatisfaction lors de leurs diverses expériences de conseil externe.

Un certain nombre d'études se sont attachées à découvrir les critères d'évaluation *a posteriori* privilégiés par les chefs d'entreprise ainsi que les éléments de satisfaction et d'insatisfaction que ceux-ci ont tiré de leurs relations antérieures de conseil (Day et Barksdale, 1992 ; Knight *et al.*, 1991 ; Ribeiro *et al.*, 2002 ; Rynning, 1992). Ce type de recherche nous paraît important en ce sens que, d'évidence, le déroulement de la prestation d'accompagnement exerce une influence sur la légitimité des offreurs de services, ainsi que sur les déterminants de cette légitimité¹¹.

Les réponses à ces deux premières questions sont regroupées dans le tableau 4. Elles font apparaître de fortes attentes pragmatiques : l'évaluation *a posteriori* met en avant des critères d'efficacité auxquels s'ajoutent ceux de performance. L'expertise se retrouve en bonne position pour les motifs de satisfaction, tout comme les insatisfactions consécutives au contenu de la solution jugée non adéquate. Mais les considérations morales et normatives ne sont pas négligées avec le professionnalisme et le relationnel regroupant une bonne partie des critères d'évaluation. De même, le professionnalisme et la performance fournissent les principaux motifs de satisfaction, tandis que le relationnel, le coût et l'implication forment environ 2/3 des causes d'insatisfaction citées.

Etant donnée la relation particulière liant les entreprises interrogées à leur pépinière d'appartenance, nous avons enfin souhaité apporter des éclaircissements concernant le jugement des premières à l'égard de la seconde¹². Il a ainsi été demandé quelles sont les forces et les faiblesses de la pépinière. De façon générale, l'ampleur et le contenu des réponses, reprises dans le tableau 5, montrent que cette structure est perçue comme très légitime – voire même dépassant les attentes pour certains. Les trois types de légitimité se partagent plus équitablement les impressions décrites. La dimension pragmatique reste toutefois dominante en pourcentage (55,9%), confirmant les résultats précédents. Outre les compétences générales des chargés de mission, apparaissent à ce stade les forces liées à l'intégration résiliaire de la pépinière, source de précieux contacts pour la gestion et le développement de l'entreprise. La légitimité morale (28,7%), soulevée essentiellement par les qualités d'empathie et d'implication des accompagnateurs, garde une forte présence sur cette question aux yeux des entrepreneurs. La légitimité cognitive de la pépinière est reconnue par rapport à la réputation dont celle-ci jouit (15,3%), surtout vis-à-vis des pourvoyeurs de fonds, mais également par rapport aux partenaires techniques et commerciaux et bien sûr aux clients. Il est à noter que le petit nombre de réponses (6 en tout) concernant les faiblesses ne nous permet pas de retenir des éléments d'illégitimité probants sur cette question¹³.

¹¹ Nous faisons la différence entre les critères de choix et les critères de légitimité. Par exemple, un organisme pourrait ne pas être sollicité par un entrepreneur à cause d'une trop grande distance physique les séparant. Ceci n'empêche pas que cette structure soit perçue comme légitime par le chef d'entreprise.

¹² Ceci nous semble important dans la mesure où la pépinière était décrite en des termes avantageux qu'il était donc intéressant de réinterpréter à travers la problématique de légitimité.

¹³ La rubrique « barrières à l'entrée » mentionnée parmi les faiblesses soulève toutefois un réel problème de mission de soutien : les structures d'accompagnement ont une tendance notable – en fait légitimante à leur propre égard – à sélectionner les projets les plus sûrs de façon à déboucher sur des statistiques de réussite avantageuses. Bruyat (2000) montre à cet égard que la valeur ajoutée par un système d'appui à la création

Tableau 4 : Les Critères de Jugement a Posteriori

CRITÈRES D'ÉVALUATION A POSTERIORI	
Efficacité (37%)¹ / LP²	Relationnel (22%) / LM
L'efficacité (degré d'atteinte des objectifs)	Affinité avec le conseiller
L'adéquation demande/résultat	L'écoute
Qualité des résultats	Qualité charismatique (se faire entendre et comprendre)
Recherche d'une solution adaptée à l'entreprise	Se mettre au niveau des personnes de l'entreprise
Professionalisme (26%) / LM	Relation soutenue
Temps de réponse et respect des délais	Performance (7,5%) / LM
Présence d'un document final ou synthèse orale	Le dépassement du cahier des charges
Qualité du rapport final	Transfert de connaissances
Suivi après la recommandation	Coût (7,5%) / LM
Disponibilité après la recommandation	Le coût et le rapport coût/résultat
PRINCIPAUX MOTIFS DE SATISFACTION	
Professionalisme (32%) / LM	Performance (19%) / LM
La rigueur dans la relation	Dépasser les attentes initiales
Faire un récapitulatif final, une mise au point	Atteindre l'objectif fixé (LP)
La méthodologie dans le processus de recherche de la solution	Transfert de connaissances
L'implication dans la connaissance de la culture de l'entreprise	Regard externe (7,5%) / LP
L'implication pour connaître l'environnement de l'entreprise	Capacité de recul par rapport à la gestion quotidienne
La promptitude dans la réponse	Bénéficier d'un regard externe
Expertise (19%) / LP	Mettre au jour des problèmes que le chef d'entreprise n'aurait pas pu détecter
Clarifier la stratégie de l'entreprise	Réputation (7,5%) / LC
La bonne connaissance du projet	Jouer de la bonne image du conseiller
Le degré d'expertise du conseiller	La signature du consultant
Bénéficier de connaissances généralistes pour les accommoder à l'entreprise	Coût (7,5%) / LM
	La gratuité
	Psychologique (7,5%) / LC
	L'expérience et l'expertise de l'accompagnateur rassurent
PRINCIPAUX MOTIFS D'INSATISFACTION	
Contenu de la solution (31,4%) / LP	Coût (18,7%) / LM
Conseil non ciblé par rapport aux caractéristiques et enjeux de la petite entreprise	Trop cher
Application de recettes toutes faites	Tarifification horaire pas adaptée (faudrait forfait sur résultat)
Trop spécialisé dans son domaine	Implication (18,7%) / LM
Pas confiance dans l'expertise du conseiller	Ne pas en avoir pour son argent
Relationnel (18,7%) / LM	Etre obligé de contrôler et de pousser pour obtenir un bon travail
Mauvaise interaction, pas de réelle discussion	Pas assez d'implication dans l'atteinte des objectifs fixés
Locaux peu accueillants	Performance (12,5%) / LM
Manque de disponibilité	Réponse trop lente
	Pas de transfert de connaissances

¹ Pourcentage des réponses par rapport à l'ensemble des citations (les redondances ont été éliminées). ² La rubrique se rapporte plutôt à la légitimité pragmatique (LP), à la légitimité morale (LM) ou à la légitimité cognitive (LC).

4 – Discussion

Sur la base des données présentées dans la section précédente, quelques attributs primordiaux de légitimité d'accompagnateur peuvent émerger. Il est nécessaire de garder en mémoire que ceux-ci sont déterminés par le contexte particulier d'entreprises technologiques et innovantes intégrées à une pépinière spécialisée. Les deux interrogations de l'étude sont reprises et donnent lieu à des conclusions et à des implications à l'égard des structures d'accompagnement cherchant à accroître leur légitimité auprès de publics relativement similaires à notre échantillon.

d'entreprise n'est maximale que lorsque la cohérence initiale homme/projet est moyenne (les projets les plus faibles devant être découragés, les plus certains ne nécessitant que peu d'accompagnement).

Tableau 5 : Les Forces et Faiblesses de la Pépinière

FORCES	
Empathie (15,3%)¹ / LM² Conseil de proximité Ecoute du chargé de mission Les accompagnateurs savent ce qu'est être entrepreneur Appui psychologique contre l'angoisse de l'entrepreneur Respect des décisions des chefs d'entreprise Chargé de mission connaît l'entreprise et les buts du dirigeant	Les réseaux (13,5%) / LP Contacts internes avec des entreprises « proches » Intégration avec le tissu politique Intégration avec le tissu économique Intégration dans divers réseaux Réseau des chargés de mission
Réputation (15,3%) / LC Crédibilité pour trouver des financements Label pour les partenaires et les clients Sa légitimité et sa réputation sur la région Met les partenaires en confiance sur la pérennité potentielle de l'entreprise	Noyau de compétences (11,5%) / LP Pourvoyeur d'informations diverses Noyau de compétences diverses indispensables Ressources humaines apportées Capacité à s'appuyer sur d'autres experts
Expérience des chargés de mission dans l'accompagnement (13,5%) / LP L'expérience des chargés de mission sur la création d'entreprise Habitue du montage de dossiers La formation à la création d'entreprise	Implication (11,5%) / LM Disponibilité des chargés de mission L'entreprise n'est jamais laissée sans réponse Réelle implication dans la réussite de l'entreprise
Expertise interne (13,5%) / LP La capacité de réponse du chargé de mission Pertinence des réponses des chargés de mission Compétence des chargés de mission Conseil ciblé par rapport à la spécificité de l'entreprise	Logistique (3,9%) / LP Les locaux Ressources techniques apportées
	Coût (1,9%) / LM Moindres coûts en général
FAIBLESSES	
Manque d'empathie (33,3%) / LM Ne ressentent pas vraiment les problèmes de l'entrepreneur Le conseil ne prend pas en compte le contexte particulier de l'entreprise	Incompétence dans l'accompagnement (16,7%) / LP Ne savent pas gérer la croissance de l'entreprise
Barrières à l'entrée (33,3%) Trop difficile d'y entrer Nécessité d'une garantie financière pour y entrer	Manque d'implication (16,7%) / LM Ne prend pas assez part à la gestion du budget

¹ Pourcentage des réponses par rapport à l'ensemble des citations (les redondances ont été éliminées). ² La rubrique se rapporte plutôt à la légitimité pragmatique (LP), à la légitimité morale (LM) ou à la légitimité cognitive (LC).

4.1 – Des besoins forts en management

La question initiale avait pour principal objectif de déterminer l'intérêt perçu du management pour l'entreprise. Les notes suggèrent que, pour les répondants, la détention de compétences managériales est fondamentale pour la bonne conduite de la firme. Comme nous l'avons dit, l'explication tient sûrement à la combinaison de plusieurs facteurs découlant essentiellement de la nature des activités des sociétés. La gestion par projet, la nécessité d'harmoniser les compétences techniques et d'assurer une communication interne soutenue et externe vis-à-vis de partenaires-clés en sont quelques illustrations. Par ailleurs, le cadre intellectuel et logistique que procure la pépinière peut également produire une incidence dans la mesure où les entrepreneurs sont en contact avec des formateurs externes et des chargés de mission, rompus à l'accompagnement de firmes en démarrage¹⁴, qui les orientent vers des problématiques de management.

Les réponses à la question liée à la détention des compétences managériales indiquent, d'une part, que la majorité des répondants estiment être à la hauteur de leur tâche. D'autre part, 41% ont toutefois répondu par la négative, alors que la moyenne des notes de ce groupe atteint 2,93, laissant penser qu'ils ne sont pas si démunis que l'on pourrait le supposer. Nous sommes plutôt d'avis qu'ils éprouvent avant tout l'envie permanente de s'améliorer ; un sentiment qui, d'après le contenu des entretiens, peut être rattaché aux soucis anticipés de développement, aux problèmes consécutifs de gestion des hommes et au désir de maîtrise et de contrôle de l'entreprise à travers l'utilisation d'indicateurs de bord.

¹⁴ Selon les dires des personnes interrogées.

Il ressort en somme de fortes attentes en matière d'accompagnement managérial qui émergent à la fois du vécu de la fonction de chef d'entreprise et d'actions de sensibilisation au management initiées par la pépinière. L'enjeu pour une structure d'accompagnement est « simple » : il s'agit pour elle de répondre à ces attentes ressenties comme primordiales par les dirigeants en développant des systèmes d'appui appropriés. Finalement, ces interrogations, qui visaient à évaluer l'intérêt porté aux disciplines du management, nous conduit à confirmer que développer des actions de soutien en ce domaine est bien une source de légitimité, notamment de légitimité pragmatique.

4.2 – Quelques attributs remarquables de la légitimité du conseil en management

De façon générale, il est notable que la dimension pragmatique de la légitimité d'accompagnateur est primordiale dans l'esprit des personnes interrogées. Nous discernons deux grandes sources de ce type de légitimité.

La première paraît être la confiance de l'entrepreneur dans la capacité du conseiller à apporter des réponses spécifiques. Le désir d'efficacité est omniprésent. Il transparaît explicitement dans les tableaux 3 et 4, reflétant une très forte importance accordée à l'atteinte des objectifs fixés. On le devine également implicitement à travers des motifs de satisfaction liés entre autres à l'expertise reconnue des chargés de mission de la pépinière ou à la capacité de cette dernière à réunir et à faire appel à diverses compétences externes (tableau 5). Mais surtout, une structure d'accompagnement sera perçue comme plus légitime si elle peut intégrer les spécificités de l'entreprise dans ses prestations : il s'agit par exemple de prendre en compte la particularité de l'activité de conseil auprès des TPE, de ne pas appliquer de recettes toutes faites, ou d'être au fait des problèmes particuliers auxquels se confrontent les sociétés en démarrage (tableaux 4 et 5). De même, la bonne adaptation du conseil est également ressentie comme dépendante de la connaissance de l'environnement de l'entreprise. La notion d'expertise dans le secteur d'activité a ainsi été souvent mentionnée, tendant à montrer que ce type de connaissance contribue à légitimer l'accompagnateur de par la pertinence des recommandations qu'il apportera.

Il existe donc de fortes attentes en termes d'efficacité et d'adéquation des services rendus. Ceci implique de la part du conseiller de ne pas se disperser sur des missions mal maîtrisées, pour plutôt se cantonner à son domaine d'expertise. Les demandes en marge de ses compétences devront pouvoir être traitées par des acteurs externes, ce qui nécessite d'accepter ses propres limites et de savoir travailler en collaboration sur certains projets. De plus, l'activité de l'entreprise revêtant une importance certaine pour les dirigeants, il paraît ici fondamental que les apporteurs de conseil développent une réelle maîtrise des caractéristiques et des enjeux du secteur de leurs clients. Ceci leur permettra d'accroître la fiabilité et la pertinence de leurs recommandations. Cependant, il semble difficile de prouver le potentiel d'efficacité en amont de la prestation de service. Dans cette optique, une communication visant à mettre en avant certains signes ou certains indicateurs doit être mise en place ; ces signes se rapportent pour l'essentiel soit à la formation initiale, soit aux réalisations antérieures du conseiller sur des missions d'accompagnement relativement proches.

La seconde source est la capacité à mettre l'entreprise en relation avec les partenaires-clés. Il est vrai que des firmes technologiques et innovantes ont souvent besoin de développer un tissu relationnel solide. Les besoins financiers, le développement des produits, les marchés spécifiques que l'on investit obligent l'entreprise à rechercher des liaisons adaptées et déterminées par la forte particularité des produits. Cela est visible notamment lorsque les répondants citent les réseaux de la pépinière comme une de ses forces premières, à travers les contacts qu'elle établit avec d'autres entreprises, avec d'autres acteurs institutionnels ou même avec d'autres organismes d'accompagnement dédiés à leur type

d'activité (tableau 5).

La principale implication à l'égard d'une structure d'accompagnement est sûrement de ne pas tomber dans cet « esprit de clocher » que l'on a pu regretter par le passé : comme nous venons de le souligner, il est nécessaire de rester ouvert aux compétences externes et de savoir se détacher de certaines missions que d'autres assumeront plus efficacement. Une connaissance précise de ces acteurs conduira à de meilleures orientations et donc à une efficacité accrue. Là encore, une communication axée sur les liens et les partenariats dont pourront bénéficier les entreprises amèneront ces dernières à juger l'accompagnateur comme davantage légitime par rapport à ce besoin de réseau.

La légitimité morale – ou normative – est le second type émergent de l'enquête. Il est notable qu'elle revêt sa plus grande importance dans les tableaux 4 et 5 qui reflètent le jugement porté, *a posteriori*, par les chefs d'entreprise sur les prestataires et les prestations de conseil. Ceci suggère que, même si lors d'une première relation cette catégorie de préoccupations *a priori* est moins déterminante, elle se renforce avec l'expérience et ne doit pas être négligée par les structures d'accompagnement qui souhaitent fidéliser leurs publics. Nous distinguons trois sources de légitimité morale.

Premièrement, celle-ci découle de la capacité à éliminer les sources d'incompréhension. Un souci souvent émis par les répondants est de s'assurer que leurs interlocuteurs aient bien intégré la culture, les buts, le contexte de l'entreprise et la façon de travailler de son dirigeant (tableaux 3, 4 et 5). Ainsi, un service privilégiant l'écoute et le dialogue est apprécié des chefs d'entreprise. Par ailleurs, la formalisation de la relation participe également de la réduction des ambiguïtés. Il est vrai que l'écrit est un document durable non soumis à l'usure du temps comme peut l'être la mémoire. Autre avantage : il est, dans une certaine mesure, liant pour celui qui l'émet, en l'occurrence le prestataire de conseil. Cependant, et il semble que ce soit sa principale qualité, il formalise ce qui sera fait et ce qui ne le sera pas.

Dans cette perspective, la structure d'accompagnement devra démontrer que son processus de servuction est le moins ambigu possible. Afin d'éviter les malentendus, et avant même les premiers contacts, il est sûrement utile que l'organisme précise au mieux les missions auxquelles il entend répondre et surtout celles qui sortent de ses compétences. Ensuite, la production de documents formels reprenant les contenus des entretiens, des recommandations ainsi que de leurs implications, ou encore de simples récapitulatifs oraux, contribuent à la lisibilité du service rendu et à la clarification des idées maîtresses à retenir.

Deuxièmement, l'aptitude à développer une relation agréable est proche de la première. Toutefois, il s'agit ici de capacités relationnelles génériques que l'on s'attend à trouver au cours d'échanges et particulièrement d'échanges visant la réalisation d'objectifs communs (tableaux 3 et 4). La sympathie, la conformité aux règles de bonne conduite, l'affinité avec le conseiller ont notamment été citées comme source de productivité dans l'interaction. Plus spécifiquement à la relation de conseil, le respect des décisions et même l'appui psychologique à l'entrepreneur sont des caractéristiques appréciées du dialogue qui s'instaure entre les deux protagonistes (tableau 5).

Ce sont donc des qualités permettant de faciliter et d'encourager la communication qui sont ici requises. Il apparaît que la promotion des actions qui favorisent la prise en compte des contingences de l'entreprise – les entretiens préalables, les collectes d'informations sur le secteur de l'entreprise, par exemple – constitue pour l'organisme d'accompagnement un moyen de gonfler son capital-légitimité. Il est également important que la prestation soit considérée tout au long de son processus, en ce sens que les contacts doivent être réguliers et aisés en cas de demande impromptue. Cela implique encore d'assurer la qualité des échanges à travers l'ensemble des personnes de contact, c'est-à-dire par rapport aux hôtes d'accueil ou aux secrétaires tout autant qu'aux conseillers eux-mêmes.

La confiance dans l'implication de l'accompagnateur par rapport à sa mission est la troisième source de légitimité morale (tableaux 4 et 5). Ceci transparait à travers des aspects concrets liés au professionnalisme tels que la disponibilité de l'interlocuteur, la rapidité de la réponse ou la quantité de travail que l'entrepreneur est en droit d'attendre. Mais ce dernier exige souvent davantage. De sorte que son appréciation de son conseiller reposera de surcroît sur la capacité de celui-ci à dépasser les attentes initiales, à mettre en œuvre un suivi de l'application ou à engendrer un transfert de connaissances permettant la réelle évolution de l'entreprise.

Par rapport à son implication, la structure d'accompagnement doit répondre à deux principales questions. La première, qui aurait pu être posée dans le cadre de la réduction des ambiguïtés citée plus haut est de déterminer jusqu'où elle s'engagera dans la relation. Quelles sont les limites du contenu de ses prestations ? Se plie-t-elle à une obligation de moyens ou de résultat ? Le second problème, à nouveau, est celui de la démonstration, *a priori*, d'un niveau d'engagement à la hauteur des espoirs du dirigeant. Une façon de parvenir à cela, et de combler le besoin de preuve d'efficacité des « petits » entrepreneurs, est de mettre en avant les réalisations antérieures réussies, c'est-à-dire, d'une part, quelles missions ont été remplies et, d'autre part, quelles ressources ont été mobilisées.

Les aspects cognitifs de la légitimité sont essentiellement recueillis dans le tableau 5, qui décrit l'évaluation de la pépinière. Il semble donc que cette dimension soit une force particulièrement appréciée de cette structure. Plus précisément, c'est la capacité à servir de label qui est reconnue. Ces entreprises en quête de partenariats divers jouissent en effet de la renommée de leur organisme d'appartenance. Cette renommée, qui s'exprime en termes de potentiel et de pérennité des firmes accompagnées, tend à rassurer les acteurs externes qui hésitent dès lors moins à s'engager avec ces organisations naissantes. Les financeurs, les partenaires techniques, les institutions et les clients constituent l'essentiel de ces partenaires externes.

Concernant ces enjeux, la légitimité de la structure d'accompagnement dépend de son efficacité en tant que soutien à des firmes en démarrage. Si les taux de pérennité sont relativement élevés, si les moyens mis à disposition sont adéquats, si le choix des collaborateurs internes et des partenaires sociaux est judicieux, alors cet organisme développera une certaine aura auprès de l'environnement en général et des nouveaux entrepreneurs en particulier¹⁵.

Pour conclure cette discussion, remarquons que, à travers la recherche d'expertise, la légitimité pragmatique est prioritairement liée aux individus. La légitimité morale, orientée préférentiellement vers le relationnel, s'appuie également davantage sur les caractéristiques personnelles qui portent et déterminent cette dimension de la prestation. La légitimité cognitive est, quant à elle, plutôt un effet de phénomènes institutionnels, puisque la renommée est rattachée à l'organisme plus qu'à un individu désigné.

5 – Limites et perspectives

Nous sommes conscients qu'un certain nombre de limites peuvent perturber les raisonnements tenus dans cette contribution. Ces limites constituent des prolongements envisageables de travail à investir.

En premier lieu, l'échantillon étudié présente des caractéristiques sociologiques particulières. Pour la quasi-totalité issus de l'enseignement supérieur de haut niveau (bac+5 et bac+8), les entrepreneurs présentent un profil, ou peut-être un état d'esprit, commun avec les consultants – auxquels ils ont pu par le passé être déjà confrontés. Il est probable que cela se

¹⁵ Elle deviendra même une source primordiale de légitimité, en ce sens que les entreprises nouvelles, souffrant d'un déficit certain de légitimité aux yeux des détenteurs de ressources externes, sont fragilisées par une plus grande difficulté d'accès à ces ressources (Culière, 2004).

traduise par le goût, ou tout du moins l'habitude, de détecter et de comprendre les problèmes. Ceci les rendrait, *a priori*, relativement sensibles, aux questions de management et au besoin de recours externe, de façon contradictoire à notre position de départ.

Par ailleurs, nous nous sommes focalisés sur la légitimité en tant que facteur de décision du recours au conseil en management. Ceci ne doit pas faire perdre de vue l'incontestable influence exercée par des paramètres plus « traditionnels » tels que le coût ou la méconnaissance des acteurs de l'accompagnement (brièvement cités plus haut) auxquels nous pourrions ajouter la proximité physique du prestataire de conseil (Bennett *et al.*, 2000). Cette perspective qui vise à enrichir la compréhension de ce phénomène de décision du recours à un intervenant externe, serait évidemment une première étape vers un objectif final de modélisation.

Dans la même veine, la définition retenue du management et le contenu des compétences managériales restent à préciser. Les termes, sans doute trop généraux, proposés ici ont été imposés aux répondants au cours des entretiens afin d'homogénéiser – autant que faire se peut – les acceptions qui sont faites de ces concepts. Toutefois, il semble important de redéfinir le contenu de ces derniers à l'aune des représentations effectives, construites sur la base du vécu des chefs d'entreprise dans le but de tirer davantage de sens de ce type de recherche.

Enfin, après s'être interrogé sur la forme de la légitimité du conseil en management qu'une structure d'accompagnement a pu inspirer à ses « habitants », il serait intéressant, d'une part, de comprendre quels moyens la pépinière a mis en œuvre pour aboutir à ces résultats et quels types d'effets est produit par quel type d'action. D'autre part, des investigations supplémentaires pourraient aider à déterminer si la légitimité que l'organisme a contribué à construire correspond à ses propres représentations de ce que cette légitimité devrait être, de façon à opérer d'éventuels réajustements de ses programmes d'accompagnement. Ces questionnements demandent des programmes de recherche à part entière.

Dans cette étude nous avons mis l'accent sur les lacunes managériales des chefs d'entreprise comme causes de défaillance des sociétés de petite taille. Le faible recours aux acteurs externes de conseil en management a été expliqué par le déficit de légitimité de ce type d'organisme aux yeux des dirigeants de TPE. A travers l'exemple d'entreprises technologiques en démarrage intégrées à une pépinière, nous avons décrit la nature de cette légitimité déterminée par le contexte particulier de cette structure d'accueil.

Ainsi, l'obtention de la légitimité pragmatique est rattachée à la capacité à 1°) apporter des réponses pertinentes et adaptées à l'entreprise, et à 2°) mettre l'entrepreneur en relation avec les partenaires-clés. La légitimité morale est liée à la capacité à 1°) éliminer les sources d'incompréhension entre les protagonistes de la prestation de conseil, à 2°) développer une relation agréable et à 3°) inspirer confiance par rapport à son degré d'implication. La légitimité cognitive se rapporte à la réputation et plus précisément à la capacité à servir de label vis-à-vis des partenaires sociaux importants de l'entreprise.

Cette contribution s'inscrit dans la ligne de pensée préconisant l'ajustement des prestations aux attentes des TPE. Ceci nous paraît fondamental si l'on vise l'amélioration de la relation TPE/conseil en management. A cette fin, les prestataires de ce type de services, et particulièrement les structures institutionnelles encadrantes, nous semblent tenir un rôle déterminant. Si l'on considère qu'une de leurs principales missions est d'inciter le dirigeant à s'ouvrir aux compétences externes, le contexte spécifique d'accompagnement qu'ils forment préside pour une grande part à la (non-)légitimation des conseillers en management.

Bibliographie

- Aldrich H.E. et Fiol C.M., 1994, « Fools rush in ? The institutional context of industry creation », *Academy of Management Review*, vol.19, n°4, pp.645-670.
- Ashforth B.E. et Gibbs B.W., 1990, « The double-edge of organization legitimation », *Organization Science*, vol.1, n°2, pp.177-194.
- Bassot P., Hersscher S. et Postel-Vinay G., 2002, « PME, consultant et pouvoirs publics : un trio gagnant ? », in « Figures du conseil », *Revue Française de Gestion*, vol.28, n°137, janv.-mars, pp.119-123.
- Belet D., 1993, « Prestations de conseil auprès des PME/PMI et processus d'apprentissage de leurs dirigeants : pour une autre conception du métier de conseil en management », *Revue Internationale PME*, vol.6, n°2, pp.109-134.
- Bennett R.J., Bratton W.J.A et Robson P.J.A., 2000, « Business advice : the influence of distance », *Regional Studies*, vol.34, n°9, pp.813-828.
- Besson E., 1999, *Pour un plan d'urgence d'aide à la création de TPE*, Rapport d'information déposé à l'Assemblée Nationale, n°1804.
- Blackford J., 1992, « Consulting to smaller companies », *Journal of Management Consulting*, vol.7, n°2, pp.25-27.
- Bruyat C., 2000, « Eléments de réflexion pour la mise en œuvre de systèmes d'appui à la création d'entreprise », *Les cahiers de l'ERFI*, n°15, pp.9-21.
- Capiez A., 1992, « Les chances de succès des petites entreprises : vers un diagnostic d'émergence », *Revue Internationale PME*, vol.5, n°2, pp.103-132.
- Culière O., 2004, « La légitimité, enjeu du conseil à la création d'entreprise », 3^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lyon.
- Curran J. et Blackburn R.A., 2000, « Policy review section : Panacea or white elephant ? A critical examination of the proposed new small business service and response to the DTI consultancy paper », *Regional Studies*, vol.34, n°2, pp.181-189.
- Day E. et Barksdale H.C., 1992, « How firms select professional services », *Industrial Marketing Management*, vol.21, pp.85-91.
- De Saint Martin J., 1989, « PMI : de l'éveil au conseil », *Revue Française de Gestion*, n°76, nov.-déc.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W., 1991, « Introduction », in W.W. Powell et P.J. DiMaggio (Eds), *The new institutionalism in organization analysis*, University of Chicago Press, Chicago, pp.1-38.
- Dowling J. et Pfeffer J., 1975, « Organizational legitimacy : social values and organizational behavior », *Pacific Sociological Review*, vol.18, pp.122-136.
- Dyer W.G. Jr, 1997, « Organization development in the entrepreneurial firm », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol.33, n°2, pp.190-208.
- Ferrer Gutierrez M.I., 1997, *La problématique du conseil en management aux PME : une approche européenne des pratiques d'intervention et des politiques institutionnelles*, Thèse de doctorat, Université Montpellier I.
- Gadrey J., 1994, « Les relations de service dans le secteur marchand », in de Bandt J. et Gadrey J. (eds.), *Relations de service, marchés de services*, CNRS Editions.
- Gasse Y., 1982, « L'entrepreneur moderne : attributs et fonctions », *Revue Internationale de Gestion*, vol.7, n°4.
- Gastou G. et Thevenet M., 1989, « L'abeille et la muse », *Revue Française de Gestion*, n°76, pp.67-72.
- Gibb A.A., 1993, « Key factors in the design of policy support for the small and medium enterprise (SME) development process : an overview », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.5, n°1, pp.1-24.

- Greinier L. et Nees D., 1989, « Conseils en management : tous les mêmes ? », *Revue Française de Gestion*, n°76, nov.-déc.
- Hornaday J.A., 1982, « Research about living entrepreneurs », in C.A. Kent et D.L. Sexton (éds), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, pp.20-34.
- Hurmerinta-Peltomaki L. et Nummela N., 1998, « Market orientation for the public sector providing expert services for SMEs », *International Small Business Journal*, vol.16, n°2, pp.69-83.
- INSEE, 2000, « Création d'entreprises : les facteurs de survie », *INSEE Première*, n°703.
- INSEE, 2002, « Les défaillances d'entreprises », *INSEE Première*, n°866.
- INSEE, 2003, « Les créateurs d'entreprises en 2002 », *INSEE Première*, n°928.
- Ket de Vries M.P., 1977, « The entrepreneurship personality : a person at the crossroads », *Journal of Management Studies*, vol.14, n°1, pp.34-57.
- Knight R., Johnson R. et Leduc R., 1991, « The relationship between entrepreneur and consultant », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol.8, n°3, pp.5-14.
- Kubr M., 1986, *Management consulting. A guide to the profession*, Bureau International du Travail, Genève.
- MacMillan I., Siegel R. et Subba-Narashami P., 1985, « Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals », *Journal of Business Venturing*, vol.1, n°1, pp.123-138.
- Marchesnay M., 2003, « La TPE, sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, vol.29, n°144.
- Marchesnay M., 1992, « L'offre de services en gestion à la petite entreprise », in Labourdette A. (ed.), *Mélanges en l'honneur de Jean-Guy Mérigot*, Economica, pp.445-466.
- Meyer J.W. et Rowan B., 1977, « Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol.83, n°2, pp.340-363.
- Novelli H., 1994, *Aider les PME*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Oliver C., 1991, « Strategic responses to institutional processes », *Academy of Management Review*, vol.16, n°1, pp.145-179.
- Parsons T., 1960, *Structure and process in modern societies*, Free Press, Glencoe.
- Pfeffer J. et Salancik G., 1978, *The external control of organizations : a resource dependence perspective*, Harper and Row, New York.
- Ribeiro D., Salvador R., Sanchis J.R. et Torcal R., 2002, « The rôle of consultants in SMEs : the use of services by Spanish industry », *International Small Business Journal*, vol.20, n°1, pp.95-103.
- Rynning M., 1992, « Successful consulting with small and medium-sized vs. large clients : meeting the needs of the client ? », *International Small Business Journal*, vol.11, n°1, pp.47-60.
- Sammot S., 1998, *Jeune entreprise. La phase cruciale du démarrage*, L'Harmattan, Paris.
- Schein E.H., 1987, *Process consulting, Volume 2*, Addison-Wesley, Reading.
- Scott W.R., 1995, *Institutions and organizations*, Sage, Thousand Oaks.
- Shapiro A.A., 1975, « The displaced, uncomfortable entrepreneur », *Psychology Today*, vol.9, n°6, pp.83-89.
- Stevenson H.H. et Sahlman W.A., 1988, « How small companies should handle advisers », *Administrative Science Quarterly*, vol.66, n°2, pp.28-34.
- Suchman M.C., 1995, « Managing legitimacy : strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, pp.571-610.
- Turner A.N., 1982, « Consulting is more than giving advice », *Harvard Business Review*, vol.60, n°5, pp.120-129.