

STRATEGIE DE LEGITIMATION DU CREATEUR D'ENTREPRISE FACE AU RISQUE D'ISOLEMENT DANS UNE PEPINIERE D'ENTREPRISE

Karim MESSEGHEM
Professeur des Universités
Université d'Avignon – PRATIC
IUT – Site Agroparc
337 Chemin des Meinajaries – BP 1207
84 911 Avignon Cedx 9
Karim.messeghem@univ-avignon.fr

Sylvie SAMMUT
Maître de conférences
ISEM – ERFI
Espace Richter bât B
CS 19519
34 960 Montpellier cedex 2
sylvie.sammuto@univ-montp1.fr

Résumé

Les entreprises en phase de création peuvent s'engager dans une pépinière pour développer leurs opportunités entrepreneuriales et/ou renforcer leur légitimité. Pour autant toutes les pépinières ne satisfont pas toutes à leur mission originelle (norme NF X50-770) faute de ressources notamment. La recherche de légitimité peut alors se transformer en risque d'isolement et certaines entreprises ayant choisi de rentrer dans de telles structures peuvent souffrir de ce syndrome. Il importe donc de comprendre comment on peut arriver à de telles extrémités : choisir une structure pour bénéficier d'un accompagnement *ad hoc* et éprouver en retour un sentiment profond de solitude. L'objectif de cette contribution est donc de comprendre comment des entrepreneurs réussissent à rompre cet isolement.

Notre réflexion est ancrée sur un positionnement épistémologique compréhensif et interprétativiste. Nous construisons, dans un premier temps, une réflexion sur la recherche de légitimité du créateur que nous mettons en perspective avec d'une part, le rôle joué par les structures d'accompagnement et, d'autre part, le risque d'isolement qui en découle lorsque l'accompagnement est inexistant. Nous analysons, dans un second temps, les comportements de légitimation adoptés par les créateurs pour tenter de rompre cet isolement.

Notre réflexion repose sur une enquête terrain réalisée dans une pépinière du sud de la France et sur la construction de quatre études de cas. Ceux-ci seront présentés sur le fondement de la grille proposée par Gartner (1985). Nous montrerons la prédominance de la stratégie de légitimité sur la stratégie de conformité pour expliquer l'émergence organisationnelle. Nous nous rapprocherons en cela des travaux réalisés par Tornikoski et Newbert (2007).

STRATEGIE DE LEGITIMATION DU CREATEUR D'ENTREPRISE FACE AU RISQUE D'ISOLEMENT DANS UNE PEPINIERE D'ENTREPRISE

Résumé

Les entreprises en phase de création peuvent s'engager dans une pépinière pour développer leurs opportunités entrepreneuriales et/ou renforcer leur légitimité. Pour autant toutes les pépinières ne satisfont pas toutes à leur mission originelle (norme NF X50-770) faute de ressources notamment. La recherche de légitimité peut alors se transformer en risque d'isolement et certaines entreprises ayant choisi de rentrer dans de telles structures peuvent souffrir de ce syndrome. Il importe donc de comprendre comment on peut arriver à de telles extrémités : choisir une structure pour bénéficier d'un accompagnement *ad hoc* et éprouver en retour un sentiment profond de solitude. L'objectif de cette contribution est donc de comprendre comment des entrepreneurs réussissent à rompre cet isolement.

Notre réflexion est ancrée sur un positionnement épistémologique compréhensif et interprétativiste. Nous construisons, dans un premier temps, une réflexion sur la recherche de légitimité du créateur que nous mettons en perspective avec d'une part, le rôle joué par les structures d'accompagnement et, d'autre part, le risque d'isolement qui en découle lorsque l'accompagnement est inexistant. Nous analysons, dans un second temps, les comportements de légitimation adoptés par les créateurs pour tenter de rompre cet isolement.

Notre réflexion repose sur une enquête terrain réalisée dans une pépinière du sud de la France et sur la construction de quatre études de cas. Ceux-ci seront présentés sur le fondement de la grille proposée par Gartner (1985). Nous montrerons la prédominance de la stratégie de légitimité sur la stratégie de conformité pour expliquer l'émergence organisationnelle. Nous nous rapprocherons en cela des travaux réalisés par Tornikoski et Newbert (2007).

Introduction

Les créateurs d'entreprises ont la possibilité de s'appuyer sur de nombreuses entités pour créer et/ou développer leur projet. Les pépinières¹ sont des structures d'accueil, d'hébergement, d'accompagnement et d'appui. Elles peuvent intervenir tout au long du processus entrepreneurial. Certaines s'inscrivent dans une démarche qualité qui conduit à formaliser leur rôle. Cependant, toutes ne s'engagent pas dans cette dynamique. Finalement, le soutien proposé peut être très variable d'une structure à l'autre. Mais que se passe-t-il lorsque la pépinière ne propose pas un accompagnement à la hauteur des attentes du créateur ? Le risque est que l'entrepreneur s'enferme dans une situation d'isolement.

¹ Nous utiliserons les termes « structures d'accompagnement » et « pépinières d'entreprise » comme synonymes dans le cadre de cette réflexion pour des raisons de commodités.

La notion d'isolement est peu traitée dans la littérature alors que de nombreux créateurs nous renvoient cette image de solitude. Nous définirons le concept comme une sensation ressentie par le créateur avide de conseils et de suivi mais qui ne trouve pas de réponse dans la structure au sein de laquelle il a élu professionnellement domicile. Fry (2000) distingue la notion de solitude et d'isolement. Ce dernier terme fait référence à un état objectif alors que la solitude se fonde sur la perception du créateur quant à sa qualité de vie professionnelle. Ce manque de liens avec la structure peut nuire au développement du capital social de l'entrepreneur, ce dernier pouvant être défini, selon Fry, comme un « manque de réseau, une absence ou une pauvreté de contacts sociaux ». L'objectif de cette contribution est d'analyser ce risque et de comprendre comment des entrepreneurs réussissent à rompre leur isolement dans une pépinière qui faillit dans sa mission d'accompagnement. Autrement dit, comment les créateurs parviennent à construire leur légitimité dans un contexte aussi peu favorable ?

La question de la légitimité est au cœur du courant sociologique néo-institutionnel. Ce courant fournit un cadre d'analyse particulièrement adapté à la compréhension du processus entrepreneurial (Aldrich et Fiol, 1994). Il s'inscrit dans le prolongement des travaux de Weber (1971) et conduit à retenir un positionnement épistémologique compréhensif ou interprétativiste (Burrell et Morgan, 1979). Nous avons retenu cette approche pour étudier des entreprises qui ont choisi une pépinière qui ne bénéficie pas des ressources suffisantes pour offrir aux créateurs un soutien personnalisé. Dans une contribution antérieure, nous avons construit une typologie fondée sur la légitimité mettant en scène quatre types idéaux de créateurs (Messeghem et Sammut, 2007). Nous proposons ici de nous focaliser sur les comportements adoptés pour tenter de rompre leur isolement à partir de quatre études de cas. Dans une première partie, nous construirons une réflexion sur la recherche de légitimité du créateur que nous mettrons en perspective avec le rôle joué par les structures d'accompagnement comme les pépinières. Nous mettrons en exergue le risque d'isolement lorsqu'elles défont faute de ressources. Nous analyserons dans une deuxième partie les comportements de légitimation adoptés par les créateurs pour tenter de rompre leur isolement.

1. Pépinière et création d'entreprise : entre légitimité et risque d'isolement

Les structures d'accompagnement ont été conçues pour aider les dirigeants à développer leurs opportunités entrepreneuriales et pour contribuer à renforcer leur légitimité. Dans certains cas pourtant, les structures peuvent jouer un rôle négatif faute de ressources ou en accroissant le poids de la nouveauté (Stinchcombe, 1965) de l'organisation émergente. Ce problème n'a pas

été abordé dans la littérature jusqu'à présent. Une étude récente (Messegem et Sammut, 2007), nous a permis de mettre en évidence un risque d'isolement des entrepreneurs ayant intégré ce type de structure. Ce paragraphe va nous permettre de souligner le rôle ambivalent des structures d'accompagnement.

1.1. Accompagnement et légitimité

Les entreprises en phase de création peuvent s'engager dans une pépinière pour renforcer leur légitimité. Après avoir mis en évidence le besoin de légitimité nous proposerons d'étudier le processus de légitimation en montrant comment les structures d'accompagnement peuvent y contribuer.

1.1.1. Un besoin de légitimation

Les entreprises en phase de création supportent le poids de la nouveauté. Elles doivent faire la preuve de leur crédibilité vis-à-vis de leurs différentes parties prenantes. L'enjeu est de parvenir à obtenir des ressources de la part de leurs partenaires : clients, fournisseurs, banquiers, employés... Stinchombe (1965) a introduit la question de la légitimité en phase de création dans les années 1960. Cette question fait un retour en force depuis les années 1990 et 2000. Ce regain d'intérêt est concomitant au développement de l'approche sociologique néo-institutionnelle. Il convient de préciser le sens attribué à ce concept d'inspiration wébérienne. Suchman (1995) propose une définition de la légitimité largement admise dans le champ du management et de l'entrepreneuriat : « *la légitimité est une perception généralisée ou une supposition selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, adaptées ou appropriées à l'intérieur d'un système construit socialement de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* » (p. 574).

Le caractère multidimensionnel de la légitimité est reconnu par de nombreux auteurs qui ont élaboré des typologies. Ces classifications se recoupent plus ou moins comme le suggère le tableau suivant (DiMaggio et Powell, 1983 ; Aldrich et Fiol, 1994 ; Suchman, 1995 ; Marchesnay, 1998 ; Zimmerman et Zeitz, 2002 ; Messegem et al. , 2007).

Tableau 1- Les différentes formes de légitimité

Ateurs	Types de légitimité			
DiMaggio et Powell (1983)	Légitimité institutionnelle		Légitimité concurrentielle	
Aldrich et Fiol (1994)	Cognitive	Sociopolitique		
Suchman (1995)	Cognitive	morale		Pragmatique
Zimmerman et Zeitz	Cognitive	Sociopolitique	Sociopolitique	industrielle

(2002)		de régulation	normative	
--------	--	---------------	-----------	--

Dans une étude sur le rôle des structures d'accompagnement, (Messeghem et al., 2007) ont proposé d'opposer deux formes de légitimité : l'une qualifiée de professionnelle et l'autre de concurrentielle. La légitimité concurrentielle (DiMaggio et Powell, 1983 ; Marchesnay, 1998) reflète la capacité de l'organisation à s'adapter à son environnement concurrentiel et à créer de la valeur pour assurer sa survie. En première approximation, elle peut être appréciée à l'aide du résultat dégagé par l'entreprise. Pour des entreprises qui n'auraient pas encore de compte de résultat publié, elle correspond à la capacité à se conformer aux normes comptables et financières dont une expression est donnée dans le plan d'affaires (Delmar et Shane, 2004). La légitimité professionnelle correspond à la capacité à être reconnue par sa profession. Cette conformité aux normes et aux valeurs du milieu professionnel dépend du niveau d'intégration professionnelle. Dans la terminologie de Zimmerman et Zeitz (2002), elle recouvre en partie les formes de légitimité cognitive et sociopolitique. Elle est essentielle pour accéder à certaines informations, à certains conseils concernant la technologie et/ou l'évolution de la demande. L'expérience passée du créateur et l'importance des liens tissés avec le milieu professionnel constituent des indicateurs.

1.1.2. La légitimation : entre logique de conformité et stratégie proactive

La légitimation est un processus qui peut s'apprécier de façon passive en termes de conformité ou de façon plus proactive (Zimmerman et Zeitz, 2002). Tornikoski et Newbert (2007) ont étudié les déterminants de l'émergence organisationnelle en retenant une perspective en termes de légitimité. Ils distinguent deux logiques l'une qualifiée de légitimité de conformité (passive) et l'autre de stratégie de légitimité (proactive). Il s'appuie sur Gartner (1985) pour analyser le processus entrepreneurial en distinguant ses quatre composantes : l'individu, l'organisation, l'environnement et le processus. Les trois premières caractéristiques s'inscrivent dans la logique de légitimité de conformité tandis que le processus correspondrait à la stratégie de légitimité.

La conformité : les dimensions passives de la légitimité

La logique de conformité est en phase avec les premiers enseignements de l'approche sociologique néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983). La légitimité apparaît comme un processus de construction sociale qui fait éclore certaines caractéristiques jugées

progressivement comme incontournables. Les organisations, pour être légitimes, devraient se conformer passivement à ces caractéristiques.

La conformité s'apprécie tout d'abord vis-à-vis de **l'individu**, c'est-à-dire vis-à-vis du créateur. Les détenteurs de ressources seront plus enclins à faire confiance à la nouvelle entité si la personne à sa tête possède certaines caractéristiques. Cette conception rejoint la littérature sur les traits de l'entrepreneur. Parmi les nombreuses caractéristiques étudiées, certaines se dégagent comme la formation du créateur ou son expérience. Le capital humain du ou des créateurs conduit à renforcer la légitimité professionnelle de la nouvelle organisation.

La conformité fait ensuite référence à **l'organisation** et en particulier aux personnes qui la composent. La littérature en entrepreneuriat manifeste un intérêt croissant pour la notion d'équipe entrepreneuriale (Gartner et al, 1994 ; Boncler et al., 2006 ; Page West, 2007). Zimmerman et Zeitz (2002) soulignent l'importance de l'équipe de direction à travers sa formation et son expérience. Ces éléments constituent une source de crédibilité dont les parties prenantes peuvent s'inspirer pour inférer la performance future de la nouvelle organisation. Comme le soulignent Tornikoski et Newbert (2007), *« Il semble que la légitimité d'une organisation naissante puisse être au moins en partie déterminée par la capacité collective de son équipe de fondateurs ou de son capital organisationnel. Afin de s'engager de façon victorieuse dans des échanges avec ses clients, ses employés et ses financiers, les organisations naissantes doivent posséder des équipes de management avec un niveau d'éducation et une expérience professionnelle significatifs. Si les organisations naissantes ne se conforment pas à ces attentes institutionnelles, elles risquent de rencontrer des difficultés dans l'accès aux ressources nécessaires pour être opérationnelles »* p. 317.

Le dernier volet de la conformité correspond à l'environnement. Zimmerman et Zeitz (2002) parlent de légitimité industrielle. Quel est le degré d'attractivité du secteur dans lequel la nouvelle organisation s'inscrit ? Les industries bénéficient elles-mêmes d'une certaine légitimité, liée à leurs actions passées, à leur degré de nouveauté, qui est susceptible de déteindre sur l'organisation naissante. Tornikoski et Newbert (2007) font référence au cycle de développement de l'industrie pour apprécier le degré de légitimité des nouvelles organisations. Les détenteurs de ressources seront d'autant plus disposés à développer des relations d'échange avec la nouvelle organisation que l'environnement est perçu comme amène. Le contexte externe peut être abordé plus largement. Le fait de s'inscrire dans une pépinière peut être perçu par les détenteurs de ressources comme un contexte favorable.

La stratégie de légitimité : pour une approche proactive

Dans le modèle de Gartner (1985), le **processus** constitue la composante qui permet de tenir compte du caractère dynamique et proactif du développement entrepreneurial. Ces deux dimensions s'expriment également en matière de légitimation comme le suggèrent Tornikoski et Newbert (2007). La stratégie de légitimation peut prendre trois formes : l'improvisation, l'engagement de ressources et le réseautage. Le comportement d'improvisation consiste à « *agir comme si* » (*acting as if*). Tornikoski et Newbert (2007) le qualifient également de « *management des impressions* ». Cette terminologie nous semble davantage appropriée² dans la mesure où ce comportement peut être assimilé à « *une mise en scène de la vie quotidienne* » (Goffman, 1973). Gartner et al. (1992) évoquent ce processus de légitimation propre aux organisations émergentes. Il s'appuie sur la contribution de Weick (1979) pour montrer que le processus entrepreneurial consiste à rendre des réalités équivoques en réalités non-équivoques : « *Dans les organisations émergentes, les entrepreneurs proposent des explications plausibles d'événements présents et futurs équivoques comme des interprétations non-équivoques. Les entrepreneurs parlent et agissent « comme si » les événements équivoques étaient non-équivoques* » (Gartner et al., 1992, p. 17). Le créateur entreprend toute une série d'actions interprétées par l'environnement comme des facteurs de succès. La rédaction du plan d'affaires (Delmar et Shane, 2004), la publicité ou encore l'activité de recherche (Suchman, 1995) apparaissent aux yeux des parties prenantes comme autant de caractéristiques permettant de rapprocher les organisations émergentes d'organisations déjà existantes.

Au-delà de ces actions symboliques, le créateur peut également s'engager dans des actions aux retombées plus tangibles aux yeux des partenaires externes comme la réalisation de produits ou de services. Ces résultats sont le fruit de la combinaison de ressources, processus au cœur de la définition de la fonction d'entrepreneur (Schumpeter, 1934). Delmar et Shane (2004) font l'hypothèse reprise par Tornikoski et Newbert (2007) que le seul fait de combiner des ressources confère aux organisations naissantes l'apparence d'organisations existantes et renforce leur chance de survie. La combinaison de ressources fait référence à l'acquisition et la détention de matières, d'équipements.

² Le concept d'improvisation utilisée dans le champ de l'entrepreneuriat comprend trois dimensions : le bricolage et la créativité, la capacité à faire face aux pressions de l'environnement et la spontanéité (Hmieleski et Corbett, 2006).

Les pratiques de réseau peuvent être vues comme un moyen d'influencer son environnement. Tornikoski et Newbert (2007) parlent de « *manipulation de l'environnement et/ou des perceptions détenues par les parties externes* » (p. 319). Delmar et Shane (2004) montrent que les entreprises qui parviennent à nouer des relations avec les réseaux de financement augmentent leur probabilité de survie. L'activité de réseautage du créateur facilite aussi bien la découverte d'opportunité que l'identification, la détention et l'allocation des ressources rares (Birley, 1985; Uzzi, 1999 ; Davidsson et Honig, 2003). Nous pouvons faire l'hypothèse que l'engagement dans une pépinière peut être perçu par les parties prenantes comme un moyen pour le créateur de renforcer son réseau. Cette hypothèse est à mettre en perspective avec le rôle attendu des structures d'accompagnement. La norme de services NF X 50-770 prévoit que les pépinières doivent faciliter l'insertion du créateur dans son environnement. Elles assurent une mise en relation entre les créateurs et les parties externes et elles contribuent également à réduire l'asymétrie d'information en s'érigeant comme un filtre. D'une part, elles permettent de sélectionner les projets les plus viables, ce qui constitue une garantie pour les parties externes susceptibles d'engager des ressources financières. D'autre part, elles concourent à réduire l'asymétrie d'information du créateur en le mettant en relation avec les bonnes personnes dans le domaine du conseil, des financements et dans l'accès aux autres ressources (Chabaud et al., 2005).

Les pépinières apparaîtraient donc uniquement comme un facteur positif et dynamisant pour les entreprises qui s'y engagent. Pour autant, il semble que les éléments ne sont pas toujours aussi favorables ; que se passe-t-il lorsque la structure ne dispose pas des ressources suffisantes pour apporter aux créateurs le soutien nécessaire ? La recherche de légitimité risque alors de se transformer en risque d'isolement et certaines entreprises ayant choisi de rentrer dans de telles structures peuvent souffrir de ce syndrome. Il importe donc de comprendre comment on peut arriver à de telles extrémités : choisir une structure pour bénéficier d'un accompagnement *ad hoc* et éprouver en retour un sentiment profond de solitude.

1.2. Accompagnement et isolement

Nous venons de mettre en exergue le poids des structures d'accompagnement dans le processus de légitimation des entreprises jeunes. Malgré cet effet positif incontestable, si tant est que la mission soit en conformité avec la norme NF X 50-770, nous pouvons considérer aussi que celles-ci ont un rôle ambivalent. L'étude menée par Tornikoski et Newbert (2007)

montre que la stratégie de conformité n'est pas nécessairement porteuse de légitimité. Seules l'improvisation (« management des impressions ») et la combinaison des ressources conduisent à renforcer la crédibilité de l'organisation naissante. En revanche, leur étude montre que les activités de réseautage ne contribuent pas à améliorer la légitimité de l'organisation émergente.

L'hypothèse énoncée dans le paragraphe précédent sur la relation entre légitimité et réseau peut être remise en question au vu de ce résultat. Dès lors, le rôle des structures d'accompagnement peut être questionné. On peut se demander, en effet, s'il n'y a pas un risque à s'inscrire dans une pépinière en particulier lorsque celle-ci ne dispose pas de ressources suffisantes. La réflexion menée ci-après va nous permettre d'appréhender le risque encouru par un entrepreneur dans sa volonté de créer son entreprise dans une pépinière de ce type.

1.2.1. Un accompagnement inexistant : état des lieux

Lorsque l'aide proposée ne semble pas à la hauteur de la mission que se doit d'exercer une pépinière d'entreprises, il en découle un risque d'isolement. Chaque entrepreneur peut effectivement en souffrir même s'il paraît évident que les entrepreneurs à l'origine les plus demandeurs d'encadrement sont les plus atteints par cette absence de relations de conseils.

Certaines pépinières, tout au moins les plus en retrait par rapport à leur mission originelle, n'apparaissent pas, par conséquent, tel un « *mûrisseur* » d'idées, un accélérateur (Chabaud et alii, 2005), ou un catalyseur (Berger-Douce, 2001) ; elles n'ont aucun effet probant. La recherche et le développement d'opportunités deviennent donc un acte très personnel, un acte d'entrepreneur. La mission première « *accueil, accompagnement, hébergement* » de la pépinière n'étant pas remplie, l'enfermement ne cesse de s'accroître et rend la survie d'autant plus difficile. Cette absence d'échange se transforme en processus d'isolement pour l'entrepreneur, ce qui peut paraître paradoxal dans la mesure où ces individus ont fait le choix de ne pas créer tout seul mais de rentrer dans une structure d'accompagnement.

Il en ressort une distanciation entre la mission originelle d'une pépinière et celle qu'elle fournit réellement. Cela semble d'autant plus dommageable que les publicités faites sur les sites Internet de ces structures ne sont généralement pas en adéquation avec la mission remplie *in situ*. Même si certains créateurs pallient cette absence d'encadrement par une recherche personnelle de formations auprès de structures *ad hoc*, il n'en demeure pas moins que la souffrance est réelle chez les entrepreneurs enfermés dans ce sentiment d'isolement qui peut, à l'extrême, se transformer en rejet, voire enfermement dans l'action. Il en découle,

comme nous le verrons plus avant au travers d'études de cas, des entrepreneurs acceptant peu la confrontation d'idées et réduisant leur environnement à un « lieu de chasse » au sein duquel il faut saisir des opportunités à tout prix ou nouer des relations opportunistes avec tel ou tel parce qu'il(s) facilitera(ont) l'accès à un marché.

1.2.2. Les conséquences immédiates de l'isolement : repli sur soi et enfermement

La solitude ressentie par le créateur perturbe ses perceptions d'entrepreneur et sa stratégie de démarrage. L'attente d'accompagnement étant non satisfaite, sa réaction première est de s'enfermer dans son microcosme.

Se pose donc la question de savoir si le fait de ne pas avoir été accompagné pendant les phases de création et/ou de démarrage, alors que l'on recherchait cet accompagnement en rentrant dans une structure que l'on croyait spécialisée en la matière, n'engendre pas, outre l'isolement du créateur, une certaine méfiance à l'égard de l'environnement tout entier. Le créateur généraliserait ainsi sa déception à l'égard « *des autres* » et tendrait à s'enfermer dans ses conjectures et/ou certitudes. Le « *biais d'internalité* » du créateur ou « *inside view* » (Kahneman et Lovallo, 1993) implique une faible propension de l'individu à observer l'extérieur en toute objectivité ; tout se passe comme s'il lui était impossible de regarder l'environnement autrement qu'au travers du prisme de ses propres préoccupations. Le côté indubitablement rassurant inhérent à cette pratique fait craindre un manque de lucidité du créateur sur la réalité du marché par exemple. Le risque encouru est, dès lors, édulcoré (Guth et al, 1991). Ce sentiment semble être renforcé par le « *biais de complaisance* », « *self-serving bias* » (Baron, 1998), selon lequel le créateur attribuerait ses difficultés et/ou ses déconvenues aux incompétences des structures d'accompagnement alors qu'il s'enorgueillerait des succès rencontrés par l'entreprise qu'il dirige. Il découlerait donc, une fois de plus, une dévalorisation de l'efficacité de la structure et, par voie de conséquence, un enfermement dans un microcosme construit de toute pièce et renforcé par chaque nouvelle déconvenue.

Les conséquences du non accompagnement sur l'entrepreneur sont très directes, nous l'avons vu, mais à cela peut se combiner à un deuxième effet non attendu, que nous qualifierons de boomerang, tout aussi dévastateur. En effet, l'engagement dans une pépinière peut être appréhendé comme une forme de stigmatisation (Becker, 1985). Le fait de s'afficher dans une structure qui ne satisfait pas à sa mission originelle peut augmenter l'impression de risque encouru chez les pourvoyeurs de ressources comme chez les partenaires commerciaux par exemple. En effet, ces derniers peuvent interpréter cette immersion comme un signe de

fragilité dans la mesure où les créateurs ont fait le choix d'intégrer et surtout de rester dans une pépinière qui manque de sérieux. Cette image négative de la pépinière peut rejaillir (effet boomerang) sur celle des ressortissants. Ainsi, les clients et fournisseurs et autres partenaires pourraient-ils être réservés vis-à-vis d'une entreprise hébergée dans une structure et qui n'a donc pas fait ses preuves par elle-même.

Cette situation d'enfermement qui ne peut être que renforcée par l'effet boomerang, nous conduit à nous demander dans quelles mesures l'isolement «forcé» n'accroît pas le sentiment d'égotrophie de l'individu (Torrès, 1999) et sa difficulté à faire confiance et à déléguer. Ainsi, Sammut (1995) a démontré que «*la fin de la phase de démarrage se manifeste par le développement de la conscience stratégique, l'atteinte (ou le dépassement) du seuil de rentabilité, et le développement du transfert organisationnel*», ce dernier étant défini comme la capacité du dirigeant à faire confiance et déléguer totalité ou partie de son autorité à, au moins, un membre de l'effectif salarié. Se pose, dès lors, la question de savoir si cet isolement constaté du créateur n'éloigne pas dans le temps le franchissement de la borne supérieure de la phase de démarrage. Il importera, en effet, dans de futures recherches de se rendre compte si les créateurs inscrits dans ce type de structure, que nous qualifierons de «*peu féconde*» ont une phase de démarrage plus longue, d'une part, par rapport à une pépinière respectant la charte des pépinières et, d'autre part, par rapport aux créateurs d'entreprises ayant fait le choix de se développer seul, donc hors de toute pépinière. Léger-Jarniou (2005) a étudié ce phénomène de «*non rencontre*» des créateurs souhaitant ne pas se faire aider. Il importe de comprendre aussi ce paradoxe pour apporter des réponses d'accompagnement mieux perçues et donc plus en adéquation avec les besoins des créateurs.

Une fois le réflexe d'enfermement passé, le créateur va parvenir à comprendre selon un processus de réflexion plus ou moins long, qu'il ne peut vivre indéfiniment en solitaire, reclus derrière ses quatre murs et rongé par une hypertrophie du «moi» et une image négative subie par effet retour. Poussé par le marché et/ou conscient des dégâts déjà endurés, l'entrepreneur va réagir.

1.2.3. Les conséquences à moyen terme : recherche de solutions de sortie de crise

Au risque d'isolement du créateur peut être mis en perspective une perte de légitimité de la structure vis-à-vis de ses ressortissants. Cette perte potentielle de légitimité pourrait engendrer l'émergence de logiques d'intermédiation nouvelles entre les partenaires. En effet, il n'est pas

très extraordinaire de constater une évolution dans l'appréciation qu'ont les créateurs des structures d'accompagnement. Ainsi, la littérature tend à montrer une succession chronologique dans la dichotomie lien fort – lien faible (Larson et Starr, 1993).

Le créateur aurait recours à des liens forts (famille, relations d'affaires pré-existantes à la création effective, installation dans des structures d'accompagnement) pendant le montage du projet pour permettre une accumulation de ressources financières substantielles. Ces liens forts se distendent au fur et à mesure du décollage du projet du fait de la professionnalisation des relations. Le créateur délaisserait donc ces liens forts au profit de liens faibles (Fonrouge, Sammut, 2004). A l'encastrement succède ainsi le désencastrement (Granovetter, 1973), autrement dit aux liens forts se substituent des liens faibles. Mais les choses semblent être différentes une fois le cap du démarrage franchi : « le réseautage de l'entreprise doit être compris comme un système plus ou moins large, avec divers types de liens enchevêtrés ou imbriqués les uns aux autres, à base de contacts personnels, d'affaires, informationnels et sociaux, qu'ils relèvent de la direction ou s'enrichissent des contacts des cadres et du personnel clef ; cet enchevêtrement se fait et se refait plus ou moins lentement et s'étoffe au fur et à mesure que l'entreprise se développe. (...) [Dès lors], les réseaux ne s'opposent pas. Si effectivement les nouvelles idées proviennent le plus souvent de l'extérieur de l'entreprise, en particulier des réseaux à signaux faibles, la décision pour poursuivre leur développement et leur mise en marché s'appuie souvent sur les avis de membres du réseau personnel ; de même, la recherche de ressources complémentaires pour réussir ce développement et sa commercialisation passe par les réseaux d'affaires ». (Julien et Lachance, 2006, p. 14)

Lorsque la structure est défaillante, la solution d'accompagnement et/ou de soutien trouvée par les créateurs est donc hors de la relation pépinière – créateur. Les entrepreneurs tissent ainsi des liens informels avec des entrepreneurs hébergés connaissant les mêmes avatars représentatifs de la phase de démarrage et/ou se retournent vers des partenaires amont et/ou aval ayant déjà connus les mêmes difficultés liées au cycle de vie de l'entreprise (phase de démarrage) ou au secteur d'activité. L'avantage essentiel tient ici dans la permanence des relations, dans l'échange d'informations adaptées aux besoins et aux circonstances et dans l'intégration de ces contacts dans une dynamique temporelle longue. 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 2003) et non sur la succession de relations épisodiques non ancrées dans la durée.

L'entrepreneur subit donc, dans un premier temps, ce non accompagnement puis nous observerons petit à petit un détachement de la structure au profit d'autres liens considérés

comme plus utiles. Il semble donc que la légitimité de l'entreprise soit également un acte d'entrepreneur. Le créateur qui venait chercher une légitimité accrue en s'installant dans une pépinière comprend que cette dernière ne l'aidera pas, voire pourrait même le desservir en matière de légitimation. Celle-ci est donc à acquérir par d'autres moyens. Se pose, ainsi, la question de savoir si la perspicacité stratégique, *i.e.* la propension du créateur à improviser et à prendre les bonnes décisions au bon moment, pourrait combler l'absence d'accompagnement et/ou l'insuffisante pertinence de ce dernier. Tel est l'objectif de notre paragraphe à venir.

2. La légitimation comme sortie de l'isolement

Après avoir présenté le cadre méthodologique, nous présenterons les quatre études de cas en montrant comment les créateurs tentent de briser leur isolement en s'inscrivant dans une logique de légitimation de conformité ou stratégique.

2.1. Cadre méthodologique

Les investigations ont été menées au sein de la structure Venture (nom fictif) qui héberge près de 70 entreprises. Cette structure est elle-même située au sein du Technopôle d'une ville moyenne du Sud de la France. L'accompagnement proposé ne correspond pas à ce qui est attendu d'une pépinière. Aucune sélection ne se fait à l'entrée des créateurs potentiels dans la pépinière. Des locaux ont été, pour chacun de nos interlocuteurs, disponibles dès le moment où la demande a été faite et le renouvellement des baux est systématique. La pépinière se meut ainsi en structure d'hébergement et de prestation de services simples.

Nous avons adopté une approche en termes d'étude de cas. Cet outil contribue à assurer une compréhension de phénomènes sociaux comme l'entrepreneuriat. Elle est particulièrement adaptée à l'étude de processus (Eisenhardt, 1989 ; Wacheux, 1996 ; Hlady-Rispal, 2000) et est cohérente avec notre positionnement épistémologique interprétativiste.

Nous avons mené neuf entretiens au cours du premier semestre 2006 auprès de la direction de la structure et auprès de six créateurs. Les entretiens d'une durée moyenne d'une heure trente ont porté sur les thèmes suivants : la nature du projet, le rôle de la structure, la nature des réseaux, la légitimité. Leur enregistrement et leur retranscription nous ont permis de mener une analyse de contenu autour de ces grands thèmes (Bardin, 1996) et que nous avons classé en quatre grandes catégories : l'individu, l'organisation, l'environnement et le processus.

Nous nous sommes également appuyés sur des données secondaires (article de presse, données financières, site Internet...).

Pour présenter les études de cas, nous allons utiliser la grille proposée par Gartner (1985) qui comprend quatre dimensions : **les individus**, les personnes engagées dans le processus, **l'organisation**, le type d'entreprises créées, **l'environnement**, la situation entourant et influençant la nouvelle entité, et **le processus**, les actions entreprises par le(s) personne(s) qui lance(nt) la nouvelle affaire (Gartner, 1985, p. 698).

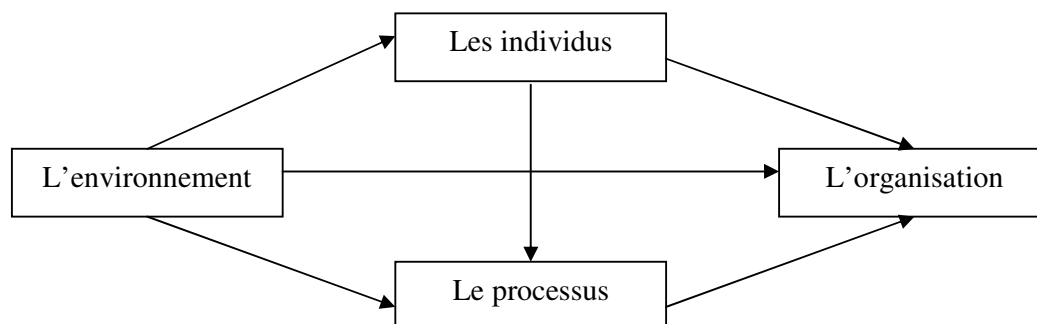


Figure 1- La grille d'analyse du processus de création (Source : Gartner, 1985)

Les quatre cas³ représentent des types idéaux, ils sont issus d'une publication précédente dans laquelle nous avons proposé une typologie d'entrepreneurs (Messeghem et al., 2007). En croisant légitimité concurrentielle et professionnelle, nous avons mis en évidence quatre types d'entrepreneurs :

- *Les marginaux* sont des créateurs qui poursuivent une opportunité dans un nouveau domaine. Ils doivent à la fois construire leur légitimité professionnelle et leur légitimité concurrentielle.
- *Les artistes* sont des dirigeants qui ont développé un savoir qu'ils souhaitent exploiter en poursuivant une opportunité entrepreneuriale. Ils partagent avec les marginaux, une forme d'enfermement. Ils ont tendance à s'enfermer dans un petit milieu et à s'appuyer essentiellement sur les liens forts de leur réseau. Cet isolement peut être un frein à la poursuite de nouvelles opportunités.
- *Les réceptifs* sont des créateurs qui parviennent à bénéficier d'une forte légitimité tant concurrentielle que professionnelle liée à une forte expérience dans le secteur où ils poursuivent leur opportunité.

³ Nous avons délibérément choisi de nous borner à ces quatre présentations, chacune d'elles représentative d'un idéal-type. La présentation des deux autres cas n'aurait fait que surcharger cette réflexion. Le lecteur attentif pourra se référer à un travail antérieur (Messeghem et al., 2007).

- *Les surfeurs* sont des créateurs qui bénéficient d'une forte légitimité concurrentielle qui peut être liée à une forte expérience managériale et/ou entrepreneuriale. En revanche, leur légitimité professionnelle est relativement faible car débutant dans le secteur. Le principal défi est de parvenir à développer des relations avec le milieu professionnel.

Tableau 2– Typologie de créateurs fondée sur la légitimité

		Légitimité concurrentielle	
		Faible	Forte
Légitimité professionnelle	Forte	<i>Les artistes</i> COM ⁴	<i>Les réceptifs</i> MOD ⁴
	Faible	<i>Les marginaux</i> BAT ⁴	<i>Les surfeurs</i> VIP ⁴

Le paragraphe suivant va nous permettre de présenter chacun des cas et de préciser les logiques d'action retenues pour rompre l'isolement.

2.2. Les différentes trajectoires de rupture de l'isolement

Pour présenter nos études de cas, nous allons utiliser le cadre conceptuel de Gartner (1985) décrivant le phénomène de la création d'entreprises.

2.2.1. MOD : une logique d'improvisation

Individu

K.F. est une femme âgée de 38 ans. La créatrice est prudente, mesurée, plutôt en retenu. L'expérience se situe au niveau du domaine d'activité mais il s'agit d'une primo-création. Pour éviter des dépenses inutiles, le démarrage de l'activité se fait au domicile de la créatrice pendant les 6 premiers mois. La propension à prendre des risques reste faible. K.F. souffre d'isolement au sein de la structure ; l'argument est répété à maintes reprises, l'absence d'échange semble extrêmement frustrante. Il semble même, *dixit* K.F., que l'ambiance morose et peu amène contamine l'ensemble des occupants de la structure. La créatrice est réactive – active : elle n'anticipe pas l'événement extérieur ou l'action à naître mais est très active dans

⁴ BAT, COM, MOD, VIP sont des abréviations caractérisant l'activité principale de l'entreprise : BAT pour bâtiment, COM pour communication, MOD pour mode, VIP pour voix IP

sa réaction. Elle improvise mais cette action n'est pas intuitive ; elle n'est que le résultat d'une rapidité d'exécution rendue nécessaire par la stabilité financière précaire de l'entreprise.

Environnement

K. F. a lancé son affaire dans le domaine de la mode. Elle propose des accessoires de mode pour des chaînes de vêtement spécialisées. Cette activité connaît un fort dynamisme. Les produits sont conçus en France et fabriqués en Chine. Le savoir-faire de K. F. repose notamment dans l'activité de *sourcing* acquise lors de son expérience passée. Le lancement des opérations correspond à une opportunité saisie dans l'environnement proche de la créatrice. Une de ses relations de travail cherchait un moyen de commercialiser sa marque d'accessoires de mode à bas prix pour une commercialisation immédiate auprès de clients déjà présents dans son portefeuille d'activités. L'affaire ne s'est pas faite pour autant mais cela a permis à K.F. de « sentir » le marché et de prendre mesure des potentialités de développement.

Après des débuts difficiles, MOD n'intègre la structure d'hébergement Venture qu'en septembre 2004 soit un an après le démarrage de l'activité. Le choix de la pépinière est fondé, outre la proximité du domicile de K.F., sur le bouche-à-oreille et la disponibilité de locaux.

Suite au développement de l'activité, la recherche d'un partenaire financier ne s'est pas faite sans mal. Mais le fait de s'aventurer hors frontières de la pépinière permet à la créatrice d'ouvrir l'éventail de ses possibles avec notamment un accès à l'international et la prise en compte de certaines lacunes en termes de management de l'activité. K.F. cherche alors réconfort auprès d'un organisme de formation : l'IRCE⁵. En cela, est fait à la structure d'hébergement le reproche d'un non accompagnement et d'un isolement oppressant.

Organisation

L'entreprise MOD est une SARL créée en août 2003 mais dont l'activité a réellement débuté fin 2003. Celle-ci est concentrée sur la fabrication à façon d'accessoires de mode (bijoux fantaisie, bonneterie) comme nous l'avons précisé ci-avant. L'entreprise est composée de deux salariés, K.F. et un contrat de qualification. K.F. se pose la question de l'embauche d'un créatif pour permettre de gagner en pertinence dans l'offre client. La stratégie de l'entreprise repose aujourd'hui sur la différenciation de l'entreprise. Celle-ci est fondée sur le prix mais surtout sur l'originalité des produits destinés à susciter chez le consommateur l'envie de multiplier les accessoires de mode.

Processus

⁵ IRCE : Institut Régional pour la Création et le développement des Entreprises

L'envie de créer était sous-jacente mais souvent refoulée. Le projet de création a été présenté à l'ancien dirigeant de K.F. Le fait même de présenter le projet à un autre que soi a constitué le déclic que connaît tout créateur qui « décide de passer à l'acte ».

L'intégration dans la pépinière est faible, peu de contacts sont établis ; le processus de développement de l'entreprise se poursuit au fil des contacts nouveaux tissés ici où là. Il n'y a pas de trajectoire pré-établie.

2.2.2. BAT : la conquête d'un réseau professionnel

Individu

N.A. n'en est pas à sa première expérience de création. C'est un baroudeur solitaire qui, une fois son diplôme en poche –BTS dans le béton armé-, a parcouru le monde. « J'ai une formation atypique, autodidacte. J'ai fait du business sur trois continents ». Le créateur s'est lancé suite à la perception d'une opportunité entrepreneuriale dans le bâtiment en développant un bureau d'étude proposant des solutions de développement durable dans le domaine thermique. La notion d'expérience, de connaissance du métier, est selon lui un facteur-clé de succès.

Environnement

Le secteur d'activité dans lequel évolue BAT est turbulent mais, aux dires de l'entrepreneur, promis à de fortes perspectives d'évolution étant donné le retard de la France par rapport à ses voisins européens. N.A. a dû quitter rapidement la pépinière, ne disposant pas de ressources suffisantes alors même que, semble-t-il, il était venu dans ce type de structure pour bénéficier d'avantages financiers par rapport à une installation hors pépinière. Il n'avait pas pour autant cherché de soutien au sein de Venture estimant maîtriser suffisamment le processus de création grâce à ses expériences antérieures et considérant que son domaine d'activité était trop spécialisé. N.A. travaille désormais à son domicile. Le dirigeant essaie de rompre son isolement en construisant son propre réseau de professionnels qu'il sélectionne notamment en fonction du savoir-faire et des compétences maîtrisées.

Organisation

L'entreprise a été fondée en 2004. Un étudiant stagiaire de niveau bac+5 complète actuellement l'effectif. La stratégie actuelle est fondée sur la recherche active de nouveaux marchés, cette quête étant devenue d'une nécessité tant absolue qu'urgente.

Processus

La création est poussive. Au terme de deux ans de création, N.A. commence à « voir le bout du tunnel », dit-il. Petit à petit, se créent une légitimité professionnelle et concurrentielle dans

un milieu trusté par des cabinets beaucoup plus importants. La situation de l'entreprise est déficitaire et elle est suspendue à la capacité de remporter rapidement de nouveaux marchés. La légitimité de l'entreprise repose sur une nécessaire mise en réseau de l'entreprise pour contrer les gros concurrents très présents sur le marché.

2.2.3. COM : la stratégie de labellisation (distinction)

Les individus

COM est une société créée par trois amis, spécialisée dans les domaines de l'illustration, de la création de sites Internet et de l'animation. Deux d'entre eux ont acquis une compétence dans le domaine de l'illustration au sein de l'école Emile COHL à Lyon. Ils ont travaillé pendant près de quatre ans pour des sociétés d'animation comme UBI SOFT ANIMATION (TONIC TROUBLE), PRAXINOS (LES ZOORIGINAUX), CHLOE PRODUCTIONS (TITEUF) et parallèlement pour l'édition et les agences de publicité. Au cours de cette période, ils se sont également consacrés à la réalisation d'un court métrage. COM est le résultat de ce processus artistique. Les créateurs ont eu besoin de créer une société pour vendre leur court-métrage.

L'organisation

L'organisation de COM est très simple avec un début de spécialisation des rôles. Deux des créateurs se consacrent à l'activité d'illustration tandis que le troisième prend en charge les questions administratives, financières et commerciales. L'activité a été lancée au printemps 2005 au sein de Venture. Pour les créateurs, il était important d'être dans un contexte professionnel pour acquérir des réflexes ou un comportement plus professionnel.

L'environnement

COM s'est positionnée dans deux secteurs très dynamiques celui de la réalisation de films d'animation et celui de la conception de sites Internet. Le premier bénéficie d'une bonne image. Le succès d'une entreprise comme Pixar aux Etats-Unis a montré que ce marché était riche en opportunités entrepreneuriales. D'ailleurs, leur film d'animation a été rapidement remarqué par des diffuseurs comme TPS. En revanche la partie Internet de l'activité, depuis l'éclatement de la bulle Internet à partir d'avril 2000, bénéficie d'une plus faible légitimité industrielle. Les entreprises de ce secteur ont dû faire face à une crise de confiance voire de défiance de la part des investisseurs.

Pour l'instant, ils ont un gros client pour lequel ils réalisent des animations. Cette situation de dépendance ne constitue pas un sujet d'inquiétude pour les créateurs. Ils ont démarché des entreprises chez Venture. La précarité de ces entreprises et/ou leur manque de temps a (ont) rarement permis de déboucher sur de nouveaux contrats. Les nouveaux clients sont souvent

des entreprises qui ont fréquenté les sites Internet développés par COM et qui sont extérieurs à Venture. Leur réseau est peu développé ; il se limite à des relations avec des personnes évoluant dans le monde de l'illustration. Ils privilégient ces liens forts dans leur recherche d'information.

Le processus

Le processus d'émergence organisationnelle s'est réalisé chez l'un des créateurs. Le lancement officiel de l'entreprise a eu lieu chez Venture. Cet engagement au sein d'un technopôle permettait de renforcer l'image de l'entreprise. Actuellement, l'entreprise est hébergée par l'un des créateurs. Ils ont conservé leur domiciliation au sein de la pépinière dans un souci de crédibilité. Leur adresse ne fait pas référence à Venture mais plutôt au technopôle. Les relations avec les clients étant le plus souvent de nature électronique, il n'était pas nécessaire de continuer à supporter la charge financière d'une location.

Les créateurs privilégient une logique de labellisation pour renforcer leur légitimité. Sur le site Internet, ils mettent en avant leur cursus au sein de l'école Emile COHL qui constitue une référence dans le monde de l'illustration. Ils se sont engagés dans la promotion de leur court-métrage dans des festivals à travers leur monde. Ils ont remporté des prix qui contribuent à renforcer leur légitimité professionnelle. Ce processus de légitimation peut être rapprochée de la logique de certification décrite par Rao (1994).

2.2.4. VIP : La stratégie de portage

Les individus

M. S., ancien cadre d'un groupe international de ciment, a repris la société VIP spécialisée dans les services informatiques et les télécoms à valeur ajoutée. M. S. a acquis une expérience entrepreneuriale grâce à un premier projet de reprise en Haute-Savoie dans le secteur de la mécanique. L'entreprise reprise, confrontée à un ralentissement de l'activité, a été cédée à son principal client. M. S. a cherché une entreprise se situant à proximité du lieu de travail de son épouse, employée dans une communauté d'agglomération. Cette dernière en contact avec Venture l'a mis en relation avec le responsable de la pépinière. Cette relation lui a permis de prendre connaissance de l'existence d'une société en difficulté susceptible d'être reprise dans le domaine de l'informatique. M. S. a discuté avec son fils, employé dans la société B3G Telecom, premier opérateur haut débit de Téléphonie IP au niveau Européen. Ce dernier a jugé le projet prometteur et s'est associé avec son père dans la reprise de VIP. M. S. ne dispose pas d'expérience dans le domaine de l'informatique ; en revanche, il a acquis une forte expérience tant entrepreneuriale que managériale.

L'organisation

VIP comptait une dizaine de salariés avant son dépôt de bilan. Dirigée par de jeunes créateurs avec des carences dans le domaine du management, la société, déjà présente chez Venture, a fait face à un marché de l'informatique difficile de 2002 à 2004. Cette société n'est pas parvenue à s'extraire de sa situation d'isolement au sein de Venture. La combinaison de ces facteurs a conduit à un dépôt de bilan. M. S. a créé une nouvelle structure en ne conservant que deux salariés. Depuis, le repreneur a recruté cinq autres personnes, avec une priorité donnée à l'activité commerciale. VIP comprend deux ingénieurs commerciaux et une assistante commerciale. M. S. se charge de la partie administrative et participe également à la prospection de nouveaux clients. Les techniciens bénéficient notamment des certifications Microsoft et HP. Cette forme de reconnaissance compense le manque de légitimité professionnelle de la part du repreneur.

L'environnement

VIP évolue dans le secteur de l'informatique qui a connu une crise de confiance comme nous l'avons déjà souligné pour COM. M. S. a choisi un secteur pour lequel les investisseurs financiers sont réservés.

M. S a bénéficié de la clientèle de la structure précédente. VIP s'adresse principalement aux structures de taille moyenne. Le premier client important depuis la reprise est le technopôle qui a adopté la solution de téléphonie sur IP développée par VIP.

Le processus

Si VIP n'est pas une création *ex nihilo*, on peut toutefois concevoir la reprise comme un processus entrepreneurial. Parmi les trois activités de légitimation évoquées par Tornikovski et Newbert (2007), on peut noter que le réseautage a joué un rôle déterminant. M. S. a établi des relations privilégiées avec le responsable de la structure. Cela lui a permis de commercialiser sa solution mais aussi de la présenter auprès des autres créateurs. M. S. a développé des relations à l'extérieur de Venture en s'inscrivant dans le réseau Alizé qui est un réseau associant l'Etat et des grandes entreprises qui visent au niveau local à rapprocher les entreprises en phase de création d'organisation existence. M. S. a ainsi été parrainé par une entreprise appartenant à ce réseau et a bénéficié de conseils dans le domaine commercial. Ce réseau constitue également une source de financement.

La société VIP a développé un partenariat privilégié avec la société B3G Telecom. Le développement de telles relations contribue à accroître la légitimité professionnelle du créateur. Zimmerman et Zeitz (2002) évoquent cette logique d'adossement sur un réseau ou

une entreprise établie en utilisant le terme de « piggyback » que l'on peut traduire par portage. Pour ces auteurs, le portage améliore la légitimité normative sociopolitique.

Discussion et conclusion

Chacune des entreprises décrites dans cette présentation montre un processus de légitimation spécifique même si toutes sont confrontées à l'isolement et en souffre à différents degrés. Toutes font état d'insuffisance, voir d'absence, de relations d'échanges, ce qui, indéniablement est un frein à leur développement. Malgré cela, les quatre entreprises survivent et il convient de montrer comment elles ont réagi. Quatre trajectoires de sortie de crise sont ainsi à apprécier : comment l'absence d'écoute et, donc, de « *compréhension mutuelle* » (Fayolle, 2004) oblige les créateurs à sortir d'un cadre, qu'ils pensaient défini, pour trouver leur propre voie de développement ?

Pour MOD, l'improvisation, la réactivité, l'adaptabilité sont les maîtres mots du développement. Aucune vision à long terme ne semble être développée. K.F. développe des stratégies incrémentales en fonction de l'évolution de son marché et de sa propre créativité dans la production d'accessoires de mode. Il s'agit, en fonction des caractéristiques organisationnelles et environnementales de trouver les configurations les plus performantes pour permettre à l'entreprise de trouver un rythme de croisière. La souffrance due à l'isolement est tellement patente que K.F. comprend qu'il lui appartient de sortir de sa solitude en sollicitant des partenaires extérieurs tant au plan de l'accès à la formation qu'à celui de l'activité économique. La sortie de l'isolement se fait prioritairement par l'adoption d'une **logique d'improvisation** (stratégie de légitimité).

Pour BAT, rentrer dans la pépinière n'était qu'un moyen de permettre un démarrage d'activité à un coût abordable. Le nœud stratégique de la création ne se trouve pas tant, selon N.A., dans l'accompagnement que dans la création d'une équipe dans et hors de l'organisation (réseau) qu'il faut constituer. Il s'agit de trouver les personnes idoines ayant la formation et les compétences suffisantes pour permettre à l'entreprise de contrecarrer les stratégies agressives des gros cabinets. Si la légitimité de conformité est présente, **l'activité de réseautage** est déterminante (stratégie de légitimité).

COM a choisi de développer son activité au sein de la structure d'accompagnement pour renforcer la crédibilité de son projet auprès de ses parties prenantes. Elle s'inscrit dans une **logique de labellisation** ou de certification qui se traduit par exemple par une recherche de prix auprès des milieux professionnels. Cette logique de labellisation s'inscrit dans la

légitimité de conformité vis-à-vis de l'environnement. Elle ne semble pas suffisante pour rompre l'isolement de COM.

VIP constitue un nouvel entrant dans le secteur de la voix sur IP. Pour construire sa légitimité professionnelle, il a décidé de s'appuyer sur des partenaires reconnus. Nous avons qualifié cette stratégie de légitimité fondée sur l'improvisation de **stratégie de portage**. Il la combine avec une légitimité de conformité en insistant sur la certification de ses collaborateurs.

Tableau 3– Stratégie de légitimation face au risque d'isolement

		Légitimité concurrentielle	
		Faible	Forte
Légitimité professionnelle	Forte	<i>Les artistes</i> COM Stratégie de labellisation	<i>Les réceptifs</i> MOD Stratégie d'improvisation
	Faible	<i>Les marginaux</i> BAT Stratégie de réseautage	<i>Les surfeurs</i> VIP Stratégie de portage

Notre étude converge donc vers les travaux réalisés par Tornikovski et Newbert (2007). Elle souligne la prédominance de la stratégie de légitimité vis-à-vis de la conformité de légitimité pour expliquer l'émergence et le développement de l'organisation. Les créateurs rencontrés ont privilégié l'improvisation et le réseautage pour construire leur légitimité et rompre leur isolement. L'approche qualitative retenue a permis de mieux comprendre les ressorts de la stratégie de légitimité.

Cette étude, qui présente un caractère exploratoire, mérite d'être étendue en élargissant le nombre de créateurs interrogés et le nombre de structures. Ces premières investigations ont été prolongées à partir d'une étude quantitative. Un questionnaire fermé est en cours d'administration auprès de l'ensemble des créateurs de la pépinière. Nous souhaitons vérifier si les créateurs gagnent sur l'isolement et, le cas échéant, comment ils y parviennent.

Bibliographie

- Aldrich H.E. et C.M. Fiol (1994), « Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation », *Academy of Management Review*, Vol. 19, n° 4, p. 645-670.
 Bardin L. (1996), *L'analyse de contenu*, PUF.

- Baron, R.A. (1998), «Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently than Other People », *Journal of Business Venturing*, Vol. 3, n° 5, p. 275-294.
- Becker H. (1985), *Outsiders, Etudes de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié, 248 p.
- Berger-Douce S. (2001), « Le dispositif des incubateurs régionaux, catalyseur de l'essaimage universitaire ? », *10^{ème} conférence de l'AIMS*, Québec.
- Birley S. (1985), « The Role of Networks in the Entrepreneurial Process », *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, n°1, p. 107-117.
- Boncler J., M. Hlady-Rispal et T. Verstraete (2006), « Entreprendre ensemble : cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 5, n° 2.
- Burrell G. et G. Morgan (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann.
- Chaubaud D., S. Ehlinger et V. Perret (2005), « Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur », *4^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Sénat, Paris.
- Davidsson P. et B. Honig (2003), « The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, n°3, p. 301-331.
- Delmar F. et S. Shane (2004), « Legitimizing First : Organizing Activities and the Survival of New Ventures », *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, n° 3, p. 385-410.
- DiMaggio P. et W. Powell (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, p. 147-160.
- Eisenhardt K.M. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, Vol. 14, n° 4, p.532-550.
- Fayolle A. (2004), « Compréhension mutuelle entre les créateurs d'entreprise et les accompagnateurs : une recherche exploratoire sur les différences de perception », *Management International*, Vol. 8, n° 2, p. 1-14.
- Fonrouge C. et S. Sammut (2004), « Logique d'intermédiation, approche cognitive et réseaux : vers une tentative de compréhension des difficultés d'accompagnement des créateurs d'entreprise », *7^{ème} CIFEPME*, Montpellier, octobre.
- Fry C., (2000), « Solitude et isolement : Approches pluridisciplinaires », Département de sociologie, Université de Genève.
- Gartner W.B. (1985), « A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation », *Academy of Management Review*, Vol. 10, n°4, p. 696-706.
- Gartner W.B., B.J. Bird et J.A. Starr (1992), « Acting As If; Differentiating Entrepreneurial From Organizational Behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, n° 3, p. 13-31.
- Gartner W.B., K.G. Shaver, E. Gatewood et J. A. Katz, (1994), « Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18, n° 3, p. 5-9.
- Goffman E. (1973), *La mise en scène de vie quotidienne, La présentation de soi*, Ed. de Minuit.
- Granovetter M.S. (1973), « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, Vol. 78, n°6, p. 1360-1380.
- Guth W.D., A. Kumuraswamy et M. McErlan (1991), « Cognition, Enactement and Learning in the Entrepreneurial Process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 242-253.
- Hlady-Rispal M. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 61-70.

- Hmieleski K.M. et A.C. Corbett (2006), « Proclivity for Improvisation as a Predictor of Entrepreneurial Intentions », *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, n°1, p. 45–63.
- Julien P.A. et Lachance R., (2006), « Réseaux personnels, d'affaires et informationnels : une dynamique complexe », 8^{ème} CIFEPM, Fribourg, octobre.
- Kahneman D. et D. Lovallo (1993), « Timid Choices and Bold Forecasts: a Cognitive Perspective on Risk Taking », *Management Science*, vol. 39, n° 1, p.17-31.
- Larson A.L. et J.A. Starr, (1993), « A Network Model of Organization Formation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17, n°2, p. 5-15.
- Léger-Jarniou C. (2005), « Quel accompagnement pour les créateurs qui ne souhaitent pas se faire aider ? Réflexions sur un paradoxe et propositions », 4^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.
- Messeghem K., Sammut, S., (2007), « Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement : entre légitimité et isolement », *Gestion 2000*, (à paraître)
- Marchesnay M. (1998), « Confiances et logiques entrepreneuriales », *Economies et Sociétés*, Série SG, n°8-0/1998, p. 99-117.
- Page West III G. (2007), « Collective Cognition: When Entrepreneurial Teams, Not Individuals, Make Decisions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31, n° 3, p. 77-102.
- Rao H. (1994), « The Social Construction of Reputation: Certification Contest, Legitimization and the Survival of Organizations: 1895-1912 », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, (special Issue), p. 29-44.
- Sammut S. (1995), *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 1.
- Sammut S. (2003), « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°144, p.153-164.
- Schein E. H. (1987), *Processus Consulting*, Vol. 2, Addison-Wesley.
- Schumpeter J. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard Business Press, Cambridge, MA, Trad. française, *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz, 1935.
- Stinchcombe P. (1965), « Social Structure and Organizations », in J. March (Ed), *Handbook of Organizations*, Chicago : Rand McNally, p. 153-193.
- Suchman M. C. (1995), « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 3, p. 571-610.
- Tornikoski E. et S. Newbert (2007), « Exploring the Determinants of Organisational Emergence: a Legitimacy Perspective », *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, n° 2, p. 311-335.
- Torrès O. (1999), *Les PME*, Editions Flammarion, collection Dominos, Paris.
- Tuner A. N., (1982), « Consulting is more than Giving Advice », *Harvard Business Review*, Vol. 60, n°5, p. 120-129.
- Uzzi B. (1999), « Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing », *American Sociological Review*, Vol. 64, n°4, p. 481–505.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- Weber M. (1971), *Economie et Société*, Paris, Plon.
- Weick K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing (2nd ed.)*, New York: Random House.
- Zimmerman M. et G. J. Zeitz (2002), « Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy », *Academy of Management Review*, Vol. 27, n° 3, p. 414-431.