

# **Accompagnement et formes de légitimation des nouvelles entreprises technologiques innovantes**

---

**Olivier Cullière**

Docteur en Sciences de gestion  
Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie  
Université Montpellier 1

ISEM-ERFI  
Espace Richter – Bâtiment E  
CS 19519  
34 960 Montpellier cedex 2  
Tél. : 04 67 15 85 39  
Fax : 04 67 15 85 10  
o.culiere@voila.fr

## **Résumé**

Bien que le champ de recherche relatif à l'accompagnement à la création d'entreprise ait donné lieu à une abondante littérature dédiée aux facteurs de pérennité, nous considérons que l'approche néo-institutionnaliste des organisations complète ces analyses en termes de compréhension des modalités, des enjeux et des déterminants de l'accompagnement. Selon cette approche, un des défis majeurs de l'entreprise nouvelle – généralement pauvre en ressources internes – consiste à trouver une légitimité organisationnelle auprès des acteurs-clés environnementaux, afin de les inciter à lui allouer les moyens qu'elles convoitent. Cette argumentation est confirmée par le cas d'une pépinière d'entreprises technologiques innovantes du sud de la France, dans la mesure où celle-ci agit effectivement dans le sens de la légitimation des entreprises qu'elle héberge. Dans ce contexte d'étude, les déterminants notables du besoin de légitimité sont relatifs à la dépendance de la firme naissante vis-à-vis des détenteurs de ressources externes, à la distance culturelle séparant ces deux types de protagonistes et à certaines caractéristiques environnementales. Concernant l'aide, la mission de légitimation qui incombe à l'accompagnateur consiste à favoriser l'insertion des entreprises dans divers réseaux, à faire évoluer l'image du dirigeant selon les critères socialement acceptés et à tenir un rôle de médiateur entre des acteurs de cultures divergentes.

## **Mots clés**

Création d'entreprise, accompagnement, théorie institutionnelle, légitimité, projets innovants, pépinière.

# **Accompagnement et formes de légitimation des nouvelles entreprises technologiques innovantes**

## **Résumé**

Bien que le champ de recherche relatif à l'accompagnement à la création d'entreprise ait donné lieu à une abondante littérature dédiée aux facteurs de pérennité, nous considérons que l'approche néo-institutionnaliste des organisations complète ces analyses en termes de compréhension des modalités, des enjeux et des déterminants de l'accompagnement. Selon cette approche, un des défis majeurs de l'entreprise nouvelle – généralement pauvre en ressources internes – consiste à trouver une légitimité organisationnelle auprès des acteurs-clés environnementaux, afin de les inciter à lui allouer les moyens qu'elles convoitent. Cette argumentation est confirmée par le cas d'une pépinière d'entreprises technologiques innovantes du sud de la France, dans la mesure où celle-ci agit effectivement dans le sens de la légitimation des entreprises qu'elle héberge. Dans ce contexte d'étude, les déterminants notables du besoin de légitimité sont relatifs à la dépendance de la firme naissante vis-à-vis des détenteurs de ressources externes, à la distance culturelle séparant ces deux types de protagonistes et à certaines caractéristiques environnementales. Concernant l'aide, la mission de légitimation qui incombe à l'accompagnateur consiste à favoriser l'insertion des entreprises dans divers réseaux, à faire évoluer l'image du dirigeant selon les critères socialement acceptés et à tenir un rôle de médiateur entre des acteurs de cultures divergentes.

Les systèmes français d'appui à la création d'entreprise se sont à la fois étoffés et structurés au cours des trois dernières décennies. Ils regroupent aujourd'hui un grand nombre d'acteurs d'envergure et de missions diversifiées, tout en poursuivant un objectif fondamental commun de viabilisation des firmes nouvelles. Les programmes d'assistance proposent ainsi un éventail élargi de prestations de services qui ambitionnent de répondre à des besoins variés inhérents à des projets hétéroclites.

Sur le plan scientifique, la démarche de création reste un champ d'étude relativement délaissé. La thématique de la viabilité des entreprises nouvelles a surtout généré des résultats en termes de facteurs clés de succès et de compétences gestionnaires du dirigeant. L'accompagnement lui-même n'a fait l'objet que d'une recherche encore émergente et de débats relatifs à la pertinence du soutien prodigué. Ceci laisse penser que les questions de pérennité peuvent donner lieu à de nouveaux traitements théoriques susceptibles de produire des cadres de réflexion élargis.

Depuis les années 1990, les tenants du néo-institutionnalisme se sont emparés de cette problématique. Adoptant une approche sociale de la création d'une entreprise et des conditions de survie, ils avancent que le défaut de légitimité externe – c'est-à-dire d'acceptation sociale – dont souffrent les nouvelles organisations gênent leur capacité à capter

les ressources détenues par les parties externes, et, par la même, à renforcer leurs chances de perdurer.

Nous adossant à cette argumentation, la présente contribution vise d'abord à affirmer l'existence de telles contraintes de structuration – au sens large – pour la jeune entreprise et ainsi de confirmer sa valeur explicative par rapport au risque de défaillance. Elle tente ensuite, au travers d'un cas de dispositif d'aide à la création, de spécifier les apports théoriques qui ont été développés jusqu'ici. Il nous semble que la phase de réflexion et d'exploration théorique a abouti à une circonscription générique du problème de légitimation des entreprises neuves, qu'il est désormais nécessaire de dépasser par l'empirisme. Les analyses en contextes sectoriels particuliers sont en effet sources de savoirs spécifiques et d'appropriation accrue des concepts vers lesquels nous nous engageons.

Dans cette perspective, la discussion qui suit marque trois temps. Le premier revient sur les éléments théoriques mobilisés autour de la problématique de légitimation des entreprises nouvelles et de ses enjeux. Le deuxième présente un dispositif d'aide – une pépinière d'entreprises technologiques innovantes – qui constitue notre cadre d'étude singulier du processus de légitimation des firmes hébergées. Les premiers éléments de réponse qui ressortent de cette étape sont réexaminés dans le troisième temps, en vue de préciser les déterminants du besoin de légitimité et les voies de légitimation empruntées par la pépinière.

## **1 – Création d'entreprise et contraintes institutionnelles**

Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise ont vu leur nombre s'accroître et leurs prestations s'étendre. A la suite des trois axes historiques d'appui centrés sur le financement, la logistique et la formation en gestion (Albert et *al.*, 1994), de nouvelles préoccupations ont émergé. Il s'est notamment agi de la nécessité d'individualiser le conseil, d'insérer le porteur de projet dans des réseaux d'aide (Marchesnay, 1992 ; Sammut, 1998) ou encore de constituer des groupes d'échange entre entrepreneurs. La fragilité des entreprises nouvelles est connue et leurs principaux facteurs de défaillance sont repérés (INSEE, 2000 et 2002). Toutefois, l'approche néo-institutionnelle des organisations propose une lecture renouvelée des déterminants de la pérennité de ces firmes. Elle soulève particulièrement la question de l'insertion – et l'acceptation – d'une unité neuve dans un secteur sociétal régi par des règles institutionnelles préexistantes et contraignantes. Se fait donc ressentir pour cette organisation un besoin de légitimité vis-à-vis des acteurs externes. En conséquence, un de ses

défis consiste à acquérir cette légitimité.

## 11 – Besoin de légitimité

Après un premier jalon posé par Selznick (1957) en termes d'institutionnalisation de la firme et de processus de croissance, l'approche néo-institutionnelle s'est particulièrement développée en théorie des organisations dans les années 1980 (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Meyer et Scott, 1983). Les tenants de ce courant concentrent leur attention sur les forces sociales qui pèsent sur les buts et le fonctionnement des organisations. En réponse à de telles contraintes, ces dernières adoptent des structures censées faire écho aux attentes des acteurs-clés de leur environnement. Ce faisant, elles acquièrent à leurs yeux le caractère de légitimité.

Héritier des travaux de Weber (1971) et de Parsons (1960), 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* »<sup>1</sup> (p.574). Selon cette vision, des groupes homogènes d'observateurs externes mobilisent des critères d'évaluation culturels convergents afin d'estimer la légitimité qu'ils accordent à une organisation spécifique. En des termes plus généraux, la légitimité organisationnelle renvoie à l'idée « *d'acceptation des moyens et des buts de l'organisation comme valides, désirables et rationnels* » (Deephhouse, 1996, p.1025). Consécutivement, l'acquisition d'un tel caractère encourage les acteurs externes à coopérer puisqu'elle signale que l'entreprise en question est constituée de façon appropriée et qu'elle se plie à des règles, des normes, des valeurs et des modèles institutionnalisés (Baum et Oliver, 1991).

Dans le cadre particulier de la création d'entreprise, le paradigme institutionnaliste conduit à repositionner les questions relatives à l'environnement. Si le problème de l'harmonie du couple produit-marché a été abondamment traité auparavant, les considérations sectorielles prennent ici une autre envergure, inscrivant l'acte entrepreneurial dans son contexte social global (Aldrich et Fiol, 1994 ; Lounsbury et Glynn, 2001). En effet, la firme nouvelle s'efforce d'intégrer un secteur<sup>2</sup>. Or, celui-ci constitue un espace culturel

---

<sup>1</sup> Notre traduction de: « *Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate, within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions* ».

<sup>2</sup> Au sens de Scott et Meyer (1991) qui définissent le secteur sociétal comme « *un ensemble d'organisations qui opèrent dans le même domaine, identifié par la similarité de leurs services, de leurs produits ou de leurs*

particulier : il est caractérisé par l'existence de conventions propres qui fluidifient les interactions et dont le respect marque le désir d'appartenir à l'ensemble qu'il circonscrit. Ce système social préexistant à l'arrivée de l'impétrant a développé un mode de fonctionnement spécifique autour duquel il s'est progressivement organisé. Ainsi, dans la mesure où une jeune entreprise est en quête d'approbation sociale, se pose la question de sa validation par les acteurs en place (Stone et Brush, 1996), c'est-à-dire le problème des pressions institutionnelles qui pèsent sur les conditions de sa survie au sein du secteur investi (Hannan et Freeman, 1984 ; Aldrich et Fiol, 1994 ; Baum et Oliver, 1996).

Face à de tels défis, de nombreux auteurs ont plus ou moins explicitement mis en évidence la relation existant entre l'acquisition de la légitimité organisationnelle – faisant généralement défaut aux organisations de taille réduite<sup>3</sup> (Aldrich et Auster, 1986) – et la réduction des risques de défaillance prématurée des firmes jeunes<sup>4</sup>.

En particulier, les faits montrent que l'insuffisance de ressources propres est une des causes les plus souvent invoquées de la disparition des jeunes entreprises (INSEE, 2002). A cet égard, Zhao et Aram (1995) posent sans détour que « *presque par définition, les petites et les nouvelles entreprises manquent de ressources [...]. La tâche d'une firme jeune, et une mesure de son succès, est d'évoluer d'une organisation pauvre en ressources à une organisation riche en ressources* » (p.349). Ces moyens qui font défaut sont de natures variées puisqu'ils se rapportent entre autres au capital, à la technologie, aux compétences managériales et opérationnelles, aux consommateurs, aux réseaux ou même aux médias (Aldrich et Fiol, 1994 ; Hybels, 1995).

Or, la légitimité autorise un accès plus aisé aux ressources externes parce que les parties prenantes établissent plus facilement des relations d'échange avec une entreprise perçue « *non seulement comme plus attractive mais aussi plus significative, prévisible et digne de confiance* » (Suchman, 1995, p.571). Plus précisément, selon Deephouse (1999), une organisation se conformant aux attentes sociales se procure des ressources de meilleure qualité ou en des termes plus favorables qu'une organisation agissant en dehors des registres d'acceptabilité soit parce que le partenaire externe perçoit les stratégies de la firme comme rationnelles au regard de ses propres convictions ; soit parce que le même acteur espère voir rejaillir sur lui – à travers la relation ainsi nouée – la légitimité dont la firme jouit ; soit parce

---

*fonctions, additionné des organisations qui exercent une influence critique sur la performance des organisations centrales* » (p.117).

<sup>3</sup> De surcroît des entreprises nouvelles dont les contingents sont essentiellement formés de TPE.

<sup>4</sup> Voir par exemple Aldrich et Fiol (1994), Hannan et Freeman (1984), Lounsbury et Glynn (2001), Scott (1995), Wiewel et Hunter (1985), Zimmerman et Zeitz (2002).

que les organisations non légitimes sont considérées comme plus fragiles que les autres, suscitant donc davantage de prudence dans l'établissement des conditions de transaction.

Finalement, toute la difficulté revient à convaincre les acteurs externes d'allouer une partie de leurs moyens à une entreprise neuve.

## **12 – L'acquisition de la légitimité**

Or, dans cette perspective, l'attrait ou le potentiel de la nouvelle firme doit être démontré. Cependant, de façon évidente, aucun chiffre de performance passée n'est disponible ni aucune organisation interne éprouvée de longue date ne peut être argumentée (Stuart et *al.*, 1999). En outre, les nouveaux entrants doivent souvent faire face aux comportements agressifs d'organisations établies et de partisans du *statu quo*. Ainsi, du fait de leur nouveauté et de leur unicité (Aldrich et Fiol, 1994), ces firmes sont confrontées à un scepticisme ambiant qui consiste à mettre en doute leur rentabilité future et leurs chances de survie : « *sans preuve externe, pourquoi des parties devraient-elles faire confiance à un entrepreneur qui soutient qu'une relation va 'marcher', étant donné que cet entrepreneur n'est peut-être qu'un hurluberlu* » (p.650). L'entrepreneur en quête de soutien externe doit donc faire en sorte de casser ce scepticisme. Le but est d'inspirer confiance aux détenteurs de ressources en acquérant à leurs yeux une légitimité propre à les rassurer.

Selon Hannan et Carroll (1992), le défaut de légitimité provient du manque de connaissance et de compréhension concernant la nouvelle organisation. Pour Zimmerman et Zeitz (2002), dans un contexte où l'incertitude et la rationalité limitée dominent, le partenaire sollicité évaluera l'entreprise sur la base de son propre système de représentations, c'est-à-dire par rapport à son stock de scripts, de règles, de normes, de valeurs et de modèles. Ainsi, devenir crédible semble impliquer la capacité à se réinterpréter soi-même et son projet à l'aune de la culture du système social auquel on s'adresse (Dowling et Pfeffer, 1975 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Parsons, 1960 ; Pfeffer et Salancik, 1978). Pour les firmes neuves, vierges de tous indices de performance antérieure, une telle aptitude autorise un rapprochement culturel (Scott, 1995) et un mode d'appréhension à partir desquels le caractère de légitimité peut être conféré par les acteurs sociaux.

Le processus de légitimation organisationnelle présente fondamentalement une double dimension (Jepperson, 1991 ; Suchman, 1995). La première est de type évaluatif/normatif, en ce sens que l'organisation est appréciée et légitimée selon des critères de congruence entre les valeurs sous-jacentes à ses activités et les normes de comportement

acceptées dans le système social d'appartenance (Dowling et Pfeffer, 1975). La seconde perspective est de type cognitif. Toujours axé sur une problématique de congruence culturelle, le mode de jugement s'appuie sur la compréhensibilité et le sens que renvoie l'organisation vers son environnement, fournissant de la sorte des sources d'explication et de justification de son existence (Meyer et Scott, 1983). Sur le plan de l'action managériale, l'acquisition de la légitimité peut trouver plusieurs modalités de réalisation. Les travaux de Suchman (1995) et de Zimmerman et Zeitz (2002) permettent de repérer quatre stratégies envisageables face aux pressions sociales.

Une attitude passive consiste à se conformer à l'environnement. L'organisation fait le choix de répondre aux attentes externes qui constituent l'environnement culturel spécifique de son secteur sociétal. Pour se plier à de telles règles, le processus de légitimation implique par conséquent au préalable que l'organisation soit capable de les discerner. Cette stratégie est essentiellement défendue par les tenants de l'isomorphisme (Dacin, 1997 ; Deephouse, 1996 ; DiMaggio et Powell, 1983).

La sélection de l'environnement est identique à la précédente, à ceci près que le type d'environnement choisi relève d'une volonté plus marquée d'intégrer un milieu culturel *a priori* « accueillant » par rapport aux valeurs portées par la firme. Si cette posture présente l'avantage de ne pas subir de modifications organisationnelles majeures et indésirables, elle peut cependant se heurter à une redéfinition nécessaire de l'activité que l'entreprise n'est pas forcément en mesure d'opérer.

Les tentatives de manipulation de l'environnement reflètent plus franchement le pouvoir de légitimation par l'action managériale. Le rapport est en effet inversé dans la mesure où l'organisation use de moyens propres afin de faire évoluer, à son avantage, le contexte culturel dans lequel elle évolue. S'il est certes parfois nécessaire de promouvoir de nouvelles explications de la réalité sociale (Aldrich et Fiol, 1994 ; Ashforth et Gibbs, 1990), la manipulation culturelle reste plus hasardeuse dans ses effets que les deux premiers modes d'action.

La stratégie de création de l'environnement consiste à promouvoir l'émergence de nouvelles valeurs institutionnelles. Toute la problématique de la dynamique d'institutionnalisation est alors soulevée. Dans cette perspective, le rôle des institutions pré-existantes (Hybels, 1995) et la dimension temporelle (Lawrence et *al.*, 2001) constituent deux aspects essentiels de ce processus à prendre en considération. Cette voie de légitimation est particulièrement adaptée pour contourner certaines réactions institutionnelles suscitées par des entreprises innovantes, en ce sens que celles-ci cherchent à imposer des valeurs, des normes

ou des modèles non familiers aux acteurs sociaux.<sup>5</sup>

En somme, à l'instar des compétences technologiques, de l'information ou du capital financier, il apparaît que la légitimité constitue pour la jeune entreprise une ressource essentielle. Considérée comme « *un ingrédient critique pour le succès de la nouvelle entreprise* » par Starr et MacMillan (1990, p.83), elle peut être qualifiée de primaire dans le sens où elle facilite la captation d'autres ressources. Or, nous avons défendu par ailleurs l'idée que les structures d'accompagnement à la création d'entreprise sont en mesure de contribuer à légitimer les nouvelles organisations qu'elles encadrent (Culière, 2003).

## **2 – Cas d'une pépinière d'entreprises innovantes**

Le but est ici d'apporter une matière concrète à l'ensemble de ces contributions théoriques antérieures. Dans le cadre d'un travail de recherche plus large (Culière, 2004), nous avons pu mener une étude au premier semestre 2004 auprès d'une pépinière d'entreprises technologiques innovantes basée dans le sud de la France. Ce cas renvoie à des facteurs spécifiques de pérennité de ce type de firmes et présente des enjeux institutionnels particuliers d'accompagnement.

### **2.1 – Eléments méthodologiques**

Au sein de la pépinière, deux familles d'acteurs ont été approchées. Un premier échantillon de 17 dirigeants a répondu à un entretien semi-directif. Ils étaient tous à la tête d'une entreprise de moins de 10 salariés qui avait au plus (à l'exception de deux cas) 4 années d'existence derrière elle et au moins un an d'ancienneté au sein de la pépinière. Leur formation initiale est dans 8 cas sur 10 de haut niveau et quasi-exclusivement de type scientifique ou technique<sup>6</sup>.

3 chargés de mission de la pépinière ont également été interrogés. Ces personnes sont recrutées pour leur formation initiale élevée, associée à une expérience du conseil ou de responsabilités managériales, notamment dans les domaines financier, commercial et

---

<sup>5</sup> Cet argument peut être approfondi. Alter (2004) note, en se basant sur une littérature antérieure, que les objectifs ultimes de l'entreprise innovante sont en fait perçus comme légitimes, puisqu'ils se rapportent à l'efficacité, à l'enrichissement, au bien-être, *etc.*, c'est-à-dire à des buts valorisés par la société. Seulement, ce sont les moyens de réalisation de ces objectifs qui ne sont pas reconnus comme légitimes. Toutefois, l'auteur remarque que, étant donné l'incapacité des observateurs externes à anticiper avec justesse l'usage futur d'une innovation, la finalité de cette dernière reste obscure, conduisant (dans un premier temps) à en refuser la légitimité.

<sup>6</sup> Voir Annexe A.



organisationnel. Leurs compétences sont complétées par un réseau de consultants externes et de partenaires scientifiques et techniques qui détiennent des expertises pointues que réclame la résolution de certains problèmes.

Les entrevues, qui avaient pour objectif de déterminer quelle légitimité les accompagnateurs détenaient aux yeux des accompagnés, nous permettent d'apporter des éléments de réponse à l'objet d'étude présentement discuté. La méthode de traitement des données discursives recueillies a consisté en une analyse thématique des réponses et, lorsque les questions s'y prêtaient, à des calculs statistiques simples.

## **22 – Facteurs spécifiques de pérennité des entreprises technologiques innovantes**

Certaines conditions d'émergence des projets innovants ont été relevées. Selon la vision de Schumpeter (dans Mustar, 1997), un individu ne se lancera que s'il est certain de pouvoir tirer les fruits de ses efforts, à savoir de bénéficier d'un monopole, même temporaire. Ashcroft et *al.* (1991) précisent cette idée en montrant que le profit attendu de la création, la probabilité économique de ce profit et la présence de capitaux propres initiaux constituent trois déterminants capitaux de la décision. Des caractéristiques individuelles ont par ailleurs été mises en évidence telles que le désir d'indépendance, le besoin d'épanouissement personnel ou de reconnaissance, l'influence du contexte familial (Albert et Mougenot, 1988), ou telles que la formation initiale, l'expérience professionnelle, les compétences acquises, les valeurs et les représentations mentales (Fayolle, 1999). Enfin, des éléments externes à l'entrepreneur exercent également une incidence. En se référant à une série d'études, Julien (2003) énumère ainsi des variables structurelles et conjoncturelles : la demande, les qualité et variété de la main d'œuvre ou encore la présence de ressources « complémentaires », telles que des infrastructures, des sources de financement, des services aux entreprises – dont le conseil – et un environnement de valorisation – dont les structures d'accompagnement.

Concernant les facteurs de pérennité de ces jeunes firmes, l'accès à l'information, à la technologie ou aux ressources financières sont traditionnellement considérées comme déterminants. Une autre condition fondamentale tient aux qualités du nouveau dirigeant, et particulièrement à ses compétences managériales. Bien que le plus souvent décrit à très grands traits<sup>7</sup>, ces dernières sont effectivement posées comme essentielles par rapport à la survie des entreprises nouvelles (Capiez, 1992). L'accès au conseil en management peut de ce

---

<sup>7</sup> Voir par exemple Belet (1993, p.124) ou Ferrer-Gutiero (1997, p.18).

fait se révéler salutaire. Outre la référence à une liste de fonctions particulières<sup>8</sup>, il est couramment rattaché à l'aide au changement dans l'entreprise (Kubr, 1986).

Plus généralement, l'étude de Charles-Pauvers et *al.* (2004) a pour but de discerner les compétences nécessaires aux porteurs de projet innovant lors des phases ante- et post-crédation d'entreprise. Elle permet ainsi de faire un point sur les compétences dans ce contexte entrepreneurial.

Ce type de projets est ambitieux en ce sens qu'il engendre des besoins à la fois humains, matériels et financiers, plus lourds que la moyenne (Bernasconi et Monsted, 2000), et qu'il confronte celui qui les porte à des problématiques de changement. Face à ces défis, le créateur est rarement isolé. De sorte que les auteurs sont amenés à distinguer les compétences individuelles des compétences collectives. Les premières se rapportent à « *un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but, dans un type de situation donné* » (Parlier et Gilbert, 1992, p.44). Les secondes traitent des tâches qui ne peuvent être accomplies que par un collectif. C'est aussi en réponse aux difficultés liées à l'envergure et à la complexité du projet qu'un consensus s'est formé autour de la nécessité de créer l'entreprise en équipe.

Ensuite, positionnée comme véritable dynamique de l'innovation, l'activité de mise en réseau accroît effectivement les chances de pérennité de cette catégorie de sociétés. La relation entre d'une part, le réseau personnel et d'autre part, le démarrage et la croissance des entreprises a été démontrée auparavant (Ostgaard et Birley, 1996 ; Wiewel et Hunter, 1985), notamment dans le cas des jeunes firmes technologiques (Zhao et Aram, 1995). Ainsi, pour Mustar (1997), la connexion à divers réseaux est bien le principal critère distinctif discriminant les projets d'innovation qui réussissent, en termes de croissance de l'effectif et du chiffre d'affaires, par rapport à ceux qui périssent ou qui défontissent.

Julien (1996) reprend l'analyse de Granovetter pour distinguer les réseaux à signaux faibles des réseaux à signaux forts. Les premiers, mal connus et mal compris de l'entrepreneur, font émerger l'information originelle à partir de laquelle naît par la suite l'innovation. Ils permettent de découvrir des potentialités d'affaires. Les seconds, avec lesquels la communication est aisée et empreinte d'une confiance mutuelle entre ses composantes, jouent davantage un rôle de validation des informations reçues par ailleurs, et de soutien dans le processus d'innovation. Le rôle de l'information a également été souligné par Fourcade (1994), qui fait remarquer que ce type de ressource est primordial pour des petites

---

<sup>8</sup> Voir le site de l'OPQCM : [www.opqcm.org](http://www.opqcm.org).

entreprises qui ambitionnent d'acquérir les technologies de pointe. Or, à cette fin, les démarches collectives de veille sont plus efficaces que les pratiques isolées. Enfin, Callon (1992) a proposé un cadre d'analyse du processus d'innovation articulé autour de la notion de réseau technico-économique qui se définit comme l'ensemble des acteurs mobilisés par le projet à un moment donné.

Mustar (1994) repère plus précisément quatre familles de partenaires privilégiés : le milieu de la recherche en tant que substrat originel de l'innovation ; les clients, qui, impliqués dans la conception du produit (« lead-user »), constituent un marché de départ à l'entreprise en démarrage ; les pouvoirs publics, qui reconnaissent aux projets innovants une forte légitimité sociale en termes d'instillation de l'esprit d'innovation, de croissance, de création d'emploi, d'émergence de nouveaux secteurs ou de développement régional ; et les autres firmes avec lesquelles des accords de coopération sont conclus ou des programmes communs sont menés afin de limiter les risques supportés. En somme, *« le démarrage d'une entreprise ou d'une innovation est un processus collectif qui commence dans l'environnement de l'entreprise et qui est soutenu par la confiance partagée dans des réseaux de proximité, stimulés par les acteurs régionaux »* (Julien, 2003, p.175).

Nous percevons désormais plus clairement la nature de la relation des jeunes entreprises innovantes avec leurs environnements pertinents et, par conséquent, des sources potentielles de pressions institutionnelles. Les principales parties prenantes au projet d'innovation étant donc mieux circonscrites, il incombe aux structures d'accompagnement d'orienter leur aide en conséquence et de favoriser le rapprochement de « ses » entreprises avec de tels acteurs. Comme nous l'avons souligné, l'enjeu est la pérennisation et le développement des sociétés naissantes au travers de la collaboration actives des détenteurs des ressources indispensables.

### **23 – Aspects institutionnels de l'accompagnement**

Nous avons pu étudier le dispositif d'aide à la création développé par une pépinière d'entreprises technologiques innovantes. La structure répond aux exigences statutaires (Forum National des Pépinières d'Entreprises, 2002) qui la régissent en proposant un éventail de prestations d'assistance. En particulier, et outre ses missions traditionnelles d'accueil, d'accompagnement et de suivi, elle se doit de favoriser l'insertion dans l'environnement<sup>9</sup>,

---

<sup>9</sup> Selon la norme de qualité de service NF X 50-770 s'appliquant aux pépinières d'entreprises.

faisant ainsi écho aux développements précédents. Ce type d'objectif traduit bien la nécessité de faciliter la connexion entre des protagonistes dont la communication n'apparaît pas comme évidente en l'absence d'un intermédiaire. De surcroît, le fait d'édicter formellement une telle mission est un signe de reconnaissance des enjeux de captation de ressources externes et de pérennité décrits auparavant.

Ces remarques nous confortent donc dans l'intérêt manifesté envers l'incidence des contraintes institutionnelles sur le processus de création d'entreprise, ainsi qu'envers la problématique de légitimation dans le champ de l'innovation technologique. Dans cette perspective d'accompagnement, quelle a alors été la nature du service rendu par la pépinière dans sa mission d'intermédiation ? Nos observations nous ont permis de repérer plusieurs logiques d'action particulières.

Un premier type de facilitation procuré par l'organisme d'aide est relatif au *réseautage*. Dans son domaine d'intervention, la création d'entreprise – puis le développement – requiert, comme nous l'avons dit, le concours de divers acteurs externes. Or, c'est une force reconnue de la pépinière que de permettre aux porteurs de projets et aux jeunes chefs d'entreprise de nouer des relations privilégiées avec des partenaires relevant des sphères technique (développement du produit, faisabilité technique...), économique (clients, fournisseurs, coopérants...) et institutionnelle (accès à des dispositifs d'aide, des subventions, des marchés publics, autorisations administratives...) <sup>10</sup>. Cette capacité est d'autant plus appréciée que, d'une part, elle rend plus aisé l'accès à des ressources spécifiques (le capital-risque, le savoir technologique pointu, les connaissances juridiques spécialisées...), et que, d'autre part, ces mêmes ressources ne sont pas facilement mobilisables par des créateurs isolés, c'est-à-dire non encadrés par un organisme public reconnu tel que la pépinière.

Deuxièmement, il a clairement été mis en lumière l'existence d'un effet de label. Le fait de compter parmi les projets pris en charge par la pépinière permet effectivement aux jeunes entreprises de bénéficier de la solide réputation de la structure auprès de certains acteurs externes. Lorsque les entrepreneurs sont interrogés sur les forces de la pépinière, 22% des réponses distinctives ont concerné le thème du label. Ce pourcentage est de plus de 28% selon le point de vue des chargés de mission. Plus particulièrement, le label se réfère à la facilitation des relations avec la clientèle, qui traite préférentiellement avec des partenaires d'échange stables et rigoureux. Mais aussi, l'effet est particulièrement remarquable vis-à-vis des pourvoyeurs de fonds, qui participent plus volontiers aux projets « certifiés » par une

---

<sup>10</sup> Voir Annexe B.

institution. Il nous a par exemple été rapporté l'exemple d'un financeur institutionnel de l'innovation qui incite fortement les porteurs de projets à obtenir au préalable l'estampille de la pépinière.

Le label renvoie fondamentalement à la confiance acquise par la pépinière aux yeux de certains organismes périphériques d'accompagnement. Ceux-ci voient en elle un partenaire dont les « produits » – les nouvelles entreprises – présentent des caractéristiques concordant avec leurs attentes respectives. Du point de vue du dirigeant, il s'agit en fait de faire rejaillir à son endroit la renommée de la structure d'aide et l'image de potentiel économique et de fiabilité qu'elle véhicule du fait des performances avantageuses affichées par ses contingents antérieurs.

Un troisième type de réponse aux pressions institutionnelles consiste à crédibiliser le jeune patron en tant que manager. Les créateurs d'entreprise étudiés sont pour leur très grande majorité issus de formations initiales ou de milieux professionnels scientifiques ou techniques. Leurs expériences les ont peu dotés de compétences managériales solides. Or, une telle lacune constitue, selon l'opinion de l'ensemble des personnes interviewées, une des principales faiblesses à combler, tant sur le plan du pilotage des affaires que vis-à-vis de la crédibilité du dirigeant auprès des partenaires externes. En effet, ces derniers souhaitent collaborer avec des organisations disposant certes d'une technologie aboutie, mais aussi avec des interlocuteurs sûrs, c'est-à-dire fonctionnant selon des principes de gestion technique et de management global qu'ils jugent « bons » dans le cadre d'une relation d'échange<sup>11</sup>.

Dans cette logique, et outre la mission pragmatique de formation à la direction d'entreprise, un objectif majeur des conseillers de la pépinière est bien d'accroître les compétences managériales des entrepreneurs « en herbe » afin de faire évoluer leur image de technicien-innovateur vers celle de responsable d'entreprise. Les accompagnateurs contribuent à cette transformation en travaillant sur la pluridisciplinarité des compétences (technique, commercial et financier). Par ailleurs, la pépinière encourage fortement la constitution d'équipes de direction avant la création afin de développer des effets de complémentarité et de soutien entre les personnes.

Mais, quatrième, une telle légitimation repose sur l'assimilation par l'entreprise des valeurs institutionnelles environnantes. Chaque famille d'acteurs externes a tendance à apprécier l'intérêt d'un projet selon des critères qui lui sont propres : il s'agit, à titre d'illustration, du potentiel de rentabilité et de solvabilité pour les prêteurs financiers, ou de

---

<sup>11</sup> Voir Annexe C.

la capacité à créer des emplois pour un organisme public de subvention. « *Favoriser l'insertion de l'entreprise dans son environnement* »<sup>12</sup> suppose donc que l'accompagnateur soit capable à la fois de repérer les acteurs-clés, mais aussi d'en comprendre les systèmes de représentations. Ceux-ci sont incarnés, à un niveau sectoriel ou sociétal, par des normes, des modèles ou des conventions qui impactent à certains égards les critères d'acceptation sociale de l'organisation. Ils déterminent par là même le degré d'attractivité des entreprises dès lors que celles-ci sont soumises à des éléments d'évaluation institutionnalisés. La pépinière promeut ainsi, par exemple, l'utilisation du plan d'affaires – outil privilégié d'appréciation des financeurs – pour la présentation de l'entreprise et pour les prises de décision. Son conseil en management est aussi fortement orienté vers les exigences commerciales, et notamment vers les attentes et les modes de jugement des clients.

### **3 – Rôle de légitimation de la nouvelle entreprise**

Suite aux développements dédiés d'une part à la relation entre l'accompagnement et les contraintes institutionnelles, et d'autre part à la présentation d'un cas dans le domaine de l'innovation technologique, les enjeux de l'aide liés à la légitimation des entreprises nouvelles sont confirmés. Le contexte d'étude a permis de donner corps aux propositions théoriques formulées plus tôt. Cette ultime étape de la discussion a pour objectif d'explicitier plus avant le phénomène analysé. Il s'agit ainsi de revenir sur le rôle tenu par la pépinière en matière de légitimation des jeunes entreprises. Ceci appelle au préalable des commentaires sur la nature des déterminants du besoin de légitimité.

#### **31 – Déterminants du besoin de légitimité**

Quels sont les facteurs de détermination sous-jacents au processus de légitimation décrit jusqu'ici ? Une relecture des résultats précédemment exposés nous permet de suggérer trois types de réponse.

D'abord, les enjeux de la légitimation sont prioritairement rattachés à la nécessité de capter des ressources externes. En revenant brièvement sur ce qui a été développé, les entreprises nouvellement créées sont moins riches en ressources internes que les organisations établies. L'insuffisance de capitaux propres constitue par conséquent pour elles une cause

---

<sup>12</sup> Voir note 9.

prépondérante de fermeture prématurée (INSEE, 2002)<sup>13</sup>.

C'est donc un besoin impérieux de susciter l'intérêt des détenteurs des ressources convoitées afin de poser des bases saines de formation et de croissance de la nouvelle société. Or, la légitimité organisationnelle, parce qu'elle est l'acceptation sociale de l'entreprise dans ses buts et dans son mode de fonctionnement, encourage les participations externes. Pour cette raison, le degré de dépendance supportée par la jeune firme vis-à-vis des parties prenantes potentielles représente une variable fondamentale exerçant une influence sur l'importance de son besoin de légitimité.

Ceci soulève un triple questionnement pour l'entreprise. En premier lieu, il est indispensable de déterminer quelles ressources sont nécessaires à sa bonne marche, à la fois en termes de nature et de volume. Notre cas illustratif laisse penser que la réponse ne relève pas toujours de l'évidence en ce sens que des entrepreneurs novices – ici essentiellement des techniciens – sont peu aguerris à l'allocation « optimale » de leurs moyens. De même, le mode d'apprentissage de leur métier relevant principalement de l'expérience (Bouchikhi, 1991), les nouveaux dirigeants adoptent le plus souvent une attitude réactive face à des situations d'insuffisance effectivement ressenties. Le flou peut aussi être aggravé par l'interdépendance des fonctions de l'entreprise issue du système de gestion qui complexifie donc le diagnostic du besoin réel (Marchesnay, 1992).

En deuxième lieu, il s'agit de détecter dans l'environnement l'éventuelle existence d'un excédent des ressources convoitées. La rareté de ces dernières est en partie déterminée par leur caractère idiosyncrasique. Dans notre contexte, il est apparu que les participations externes de types financier, coopératif (partenariats divers) ou technique sont indubitablement facilitées par l'appartenance à la pépinière. Or, de telles participations peuvent effectivement être considérées comme spécifiques dans la mesure où elles se réfèrent à des sources de financement adaptées à l'innovation technologique et à la mobilisation de détenteurs de savoirs et de compétences pointus (juridique, marketing, technique, *etc.*).

En troisième lieu, les chances de captation des ressources externes peuvent être estimées au travers de la légitimité acquise par l'organisation. Cette dernière opère dans un milieu composé d'acteurs variés poursuivant des objectifs particuliers. Ces interlocuteurs potentiels fondent leurs décisions sur des valeurs, des modèles et des objectifs qui leur sont

---

<sup>13</sup> Toutefois, concernant la catégorie de firmes ici considérée, les causes de mortalité relatives aux compétences technologiques, aux structures logistiques, à la conception du produit et au recueil d'informations sectorielles ne doivent pas être négligées. Notons par ailleurs la nuance apportée par Brüderl et Schüssler (1990) pour lesquels il existe un laps de temps initial, durant lequel l'entreprise nouvelle consomme les premières ressources rassemblées en vue de sa création, la prémunissant ainsi d'une fermeture immédiate.

propres. En conséquence, ils sont susceptibles d'engendrer différents types de base de légitimité autour d'une même firme (Deephhouse, 1996 ; Galaskiewics, 1985). Ces bases de légitimité peuvent être antagonistes dès lors que les critères d'appréciation portés sur l'entreprise se révèlent contradictoires (Pfeffer et Salancik, 1978). Sur ce point, l'avantage procuré par la structure d'accompagnement observée tient en ce qu'elle réunit autour de projets de création particuliers des intervenants dédiés à l'innovation, c'est-à-dire pratiquant un langage commun.

En effet, il convient ensuite de prendre en compte l'écart culturel séparant l'entreprise sollicitant du partenaire sollicité. Sur ce point, comme il a précédemment été remarqué, le rôle de médiation de la pépinière est devenue une exigence de qualité de service. Il a fondamentalement pour objectif de permettre aux interlocuteurs de se rapprocher en facilitant la compréhension mutuelle, chacun décryptant en effet le discours et les actions de l'autre selon ses propres schémas cognitifs.

Ceci rejoint les questions travaillées par Amblard et *al.* (1996), pour qui la mise en relation des acteurs passe par la problématisation. Ils entendent par là la formulation d'un projet d'entreprise autour d'une interrogation susceptible de produire la convergence des acteurs concernés. Cette problématisation dérive de la traduction du projet, c'est-à-dire de la pratique d'un langage approprié permettant d'emporter l'adhésion des organisations sollicitées. Ainsi, nous adossant aux études qui s'accordent sur l'importance du contexte réticulaire du processus d'innovation, une telle capacité de conviction apparaît comme primordiale pour la concrétisation du projet de création et pour le développement ultérieur de l'entreprise.

Or, l'accession à une intelligence commune n'est pas nécessairement évidente. Pour les métiers technologiques en particulier, Dokou et *al.* (2000) remarquent en effet que la manière dont les porteurs de projet tissent des liens d'information ou de collaboration n'est pas indépendante de la nature de leur activité : *« si souvent l'entrepreneur technologique a une vision du couple technologie-marché concrète dans son esprit, il est difficile qu'il en soit ainsi dans l'esprit d'un accompagnateur ou d'un simple observateur »* (p.244). Dans cette logique de traduction, la pépinière présente clairement l'avantage non seulement de réunir des partenaires spécifiques mais également d'aider à reformuler le projet selon les schémas cognitifs ou les modalités d'évaluation de ces derniers.

Mais à l'inverse, il est souhaitable que la structure d'accompagnement contribue à promouvoir les valeurs, les normes ou les modèles sur lesquels le dirigeant souhaite voir son entreprise s'enraciner et se structurer. De façon générale, certains auteurs (Elsbach et Sutton,



1992 ; Elsbach, 1994) ont mis l'accent sur la rôle du verbe dans la construction de la légitimité organisationnelle. Notamment, par un discours judicieusement orienté, le dirigeant dispose d'un moyen d'influencer la perception que l'environnement a de son entreprise. Plus spécifiquement aux sociétés nouvelles, la méthode du *story telling* (Lounsbury et Glynn, 2001) aide à emporter la conviction des détenteurs de ressources. Le but d'une histoire est avant tout d'apporter du sens plus que des preuves (inexistantes), puisque sa validité ne repose pas sur un ensemble de critères externes, mais sur sa cohérence et son absence de contradiction (Aldrich et Fiol, 1994). Cette pratique semble essentielle pour des projets fondés sur l'innovation, dont on attend qu'ils provoquent une rupture dans les règles établies. Elle doit par conséquent être intégrée aux programmes d'accompagnement et de formation.

Enfin, un autre facteur d'influence est lié au milieu dans lequel évolue la nouvelle entreprise. On peut considérer que la nature et le poids des normes sociales varient en fonction de certaines caractéristiques environnementales. Selon cette analyse, il est possible de suivre Suchman (1995) qui, afin de repérer certaines dynamiques de légitimation, propose de s'appuyer sur la distinction sectorielle établie par Scott et Meyer (1991).

Ces auteurs différencient, d'une part, les secteurs *institutionnels*, fortement normalisés par l'obligation de respecter des règles, des secteurs *techniques*, d'autre part, valorisant fortement la capacité à atteindre des résultats. D'évidence, les performances techniques – atteinte des résultats – conditionnent lourdement l'attractivité des entreprises dans le domaine de l'innovation. L'intégration des attentes du futur client dans la définition du produit est un moyen d'y parvenir. Cependant, nous avons tenté de mettre en évidence l'existence de pressions exercées par les forces institutionnelles sur diverses dimensions de la configuration des firmes neuves. Ainsi, si les compétences techniques ou les savoirs scientifiques sont généralement acquis par les créateurs en question, nous avons pu constater que les aspects institutionnels de leur démarche restent mal maîtrisés.

Cette simple dichotomie laisse deviner le caractère multiforme des contraintes environnementales envisageables. Elle suggère également que l'intensité d'influence externe est variable et qu'elle repose sur des particularités sectorielles relatives à la réglementation, aux pratiques professionnelles, au style de management, aux conditions d'échange conventionnelles, *etc.*

### **32 – Voies de la légitimation**

Les principaux déterminants du besoin de légitimité posés, il est désormais logique

de s'intéresser aux voies de légitimation empruntées.

### **321 – Stratégie de conformation**

La légitimation par la conformation aux attentes sociales se réfère directement aux éléments à la présentation conceptuelle de la légitimité organisationnelle qui a été préalablement proposée. Ainsi, brièvement, elle se fonde sur l'idée selon laquelle le déficit de légitimité sociale dont souffrent les entreprises nouvelles est lié à l'incompréhension qu'elles suscitent. Il est alors nécessaire de se conformer aux normes, aux modèles ou aux définitions valorisés par les parties externes, de façon à ce que ces dernières trouvent en ces nouvelles organisations à la fois des messages décryptables et aussi un caractère *désirable, juste* ou *approprié*.

Le système social au sein duquel un nouvel arrivant ambitionne de s'insérer, est le résultat de relations interorganisationnelle et de forces concurrentielles plus ou moins stabilisées. On peut s'attendre à ce que les organisations en place ne souhaitent pas voir la structure et la dynamique de leur secteur d'activité perturbé par l'arrivée de l'entrant. En effet, la configuration de leur environnement a, d'une part, contribué à façonner leur mode de fonctionnement actuel et, d'autre part, a formé un cadre de réflexion pour la définition de la stratégie en cours. Dès lors, pour le nouvel arrivant dont les intentions sont mal cernées, un premier avantage lié à la conformation sociale consiste à réduire la probabilité de réactions agressives provenant de partisans inquiets du *statu quo* (Aldrich et Fiol, 1994).

Par ailleurs, ce comportement isomorphique (DiMaggio et Powell, 1983) peut accélérer la formation d'une relation de confiance. Un tel lien ne peut s'instaurer dans le cas où le nouvel entrepreneur n'a préalablement acquis aucune expérience de son rôle relationnel et d'organisation. Or, l'évolution interne de l'entreprise vers une forme visiblement performante et digne de confiance aux yeux des partenaires potentiels peut s'avérer trop longue. Pourtant, selon les termes de Deephouse (1996) l'isomorphisme se concrétise par l'adoption de structures et de buts favorisant l'acceptation sociale. Ainsi, par cette stratégie de légitimation, les entreprises nouvelles renvoient au plus tôt une image organisationnelle qui suscite la confiance externe, en ce sens qu'elle décrit des schémas et des objectifs connus et conventionnels, mais aussi qu'elle laisse envisager des possibilités de collaboration relativement peu perturbatrices pour les observateurs.

L'enjeu essentiel de la conformation sociale est effectivement de nouer plus facilement des relations externes. Comme nous le disions auparavant, les firmes neuves

inspirent naturellement un scepticisme de la part des observateurs externes. Ce phénomène est évidemment accru vis-à-vis des organisations innovantes qui conjuguent désir d'impulser un changement et inexpérience organisationnelle. De sorte que cette stratégie peut se heurter aux velléités innovatrices qui sous-tendent la démarche entrepreneuriale.

### 322 – Stratégie d'apparence

Le scepticisme dont il vient d'être question peut également être réduit si l'entrepreneur renvoie lui-même une image appropriée à son environnement. Les actions du dirigeant s'inscrivent dans un milieu social et économique déterminé et constituent des éléments à partir desquels les partenaires de l'entreprise jugeront opportun, ou non, d'accorder leur confiance et d'apporter soutien et ressources (Laufer, 1996). Pour être légitime, le dirigeant se doit d'être et d'agir en se référant à des modèles et à des valeurs reconnues (Boutillier et Uzunidis, 1998) qui lui fournissent des réponses acceptables à des objections qui sont susceptibles de lui être opposées. Ainsi, pour Laufer, « *dire que la légitimité des dirigeants devient un problème managérial, c'est dire que les décisions et les actions doivent prendre en compte la façon dont elles s'accordent avec les logiques qui gouvernent les normes sociales* » (p.36). La légitimité organisationnelle se construit donc également sur la base de l'image du chef d'entreprise en tant que dirigeant *approprié*.

Dans le contexte de la création d'entreprise, cette voie de légitimation vise plus spécifiquement à dépasser la méfiance nourrie à l'encontre du nouveau dirigeant. A un niveau d'analyse le plus généralisable, il s'agit pour celui-ci de convaincre les acteurs sociaux de son futur talent pour pérenniser ou développer son affaire. De plus, dans le cas où des échanges avec des collaborateurs sont envisagés, une capacité à assumer des relations interorganisationnelles rigoureuses et durables doit aussi être démontrée.

Tout comme précédemment, l'intérêt d'émettre des signaux légitimant sur ce plan est de permettre à l'entreprise qui vient d'être créée de rassurer ses éventuels interlocuteurs. Les compétences humaines n'ayant jamais été mises à l'épreuve de la gestion de l'entreprise et de son tissu relationnel, il est difficile pour un acteur sollicité d'estimer *a priori* le bien-fondé d'une implication dans cette organisation : « *sans preuve externe, pourquoi des parties devraient-elles faire confiance à un entrepreneur qui soutient qu'une relation va 'marcher', étant donné que cet entrepreneur n'est peut-être qu'un hurluberlu* » (Aldrich et Fiol, 1994, p.650). Ainsi, des attributs relatifs à des acquis antérieurs tels que le niveau de formation ou

l'expérience professionnelle, de même qu'à des traits de personnalité tels que la pugnacité ou le volontarisme, sont susceptibles de rendre l'organe de direction plus lisible.

### 323 – Stratégie de partenariat

Il a déjà été souligné le fait que la nouvelle entreprise souffrait d'un déficit de crédibilité *a priori* auprès des observateurs externes. Il est évident que l'entreprise nouvelle ne peut faire jouer des effets de réputation qui se construit en effet dans la durée. Or, si la réputation se distingue de la légitimité organisationnelle (Deephouse et Carter, 2005), elle participe de sa formation (Kreiner, 1998 ; King et Fine, 2000) et, plus particulièrement, lors de l'évaluation externe, en ceci qu'elle décrit, selon le Petit Larousse, la manière dont un objet est socialement considéré.

En matière de réputation, les structures naissantes sont naturellement peu ou pas dotées. Pourtant, selon certains auteurs (Baum et Oliver, 1991 ; Dutton et *al.*, 1994 ; Stuart et *al.*, 1999), cet inconvénient peut être contourné. En effet, lorsque les attributs d'une organisation ne sont pas observables directement, les acteurs externes les infèrent à partir de la renommée des institutions tierces avec lesquelles celle-ci a su établir des relations de coopération (Podolny, 1993 ; Shane et Foo, 1998). Dans ces conditions, la stratégie consistant à s'allier à des partenaires réputés peut gonfler le capital légitimité de la jeune firme. Ceci s'accorde avec l'idée d'Hybels (1995) pour qui l'institutionnalisation d'une organisation passe par une autre institution. Il peut s'agir d'un auditeur, d'un banquier, d'un fournisseur, d'une relation d'affaires, d'une université, d'un syndicat professionnel, d'un cercle industriel, de certains médias, et ainsi de suite (Zimmerman et Zeitz, 2002).

Ce faisant, l'entreprise nouvelle tente de contourner les phénomènes de méconnaissance et de scepticisme développés à son endroit. D'une part, ceci est rendu possible du fait de la vertu même du partenaire réputé. En admettant qu'il est capable de discerner la qualité d'autres organisations sous condition d'incertitude, alors les cibles sélectionnées méritent l'attention sociale et acquérant de la sorte une légitimité indirecte (Stuart et *al.*, 1999). L'argument se renforce lorsqu'on pense que, sur un plan général, les acteurs réputés cherchent à maintenir leur statut en refusant de se risquer à coopération avec des parties douteuses. Elle découle simplement du fait que cette certification est acquise « grâce à l'axiome selon lequel les gagnants sont 'meilleurs' que les perdants et à la croyance que le concours met en œuvre des jugements rationnels et impartiaux » (Rao, 1994, p.32).

D'autre part, les *liabilities of newness* mentionnées par Stinchcombe (1965) font état de la fragilité due à l'inexpérience organisationnelle. Or, parce que le partenaire réputé est plus à même d'imposer ses conditions de collaboration et de travail, un observateur externe accordera davantage sa confiance à une entreprise novice effectivement inspirée par des méthodes éprouvées.

Divers enjeux peuvent être rattachés à cette stratégie. D'abord, si elle désinhibe les partenaires potentiels, ceux-ci seront éventuellement de qualité supérieure : dès lors que le système de sélection qui a été mis en œuvre fait l'objet d'une approbation externe ou converge franchement – et donc se substitue à – avec celui d'autres acteurs réputés, ceux-ci se montreront moins sceptiques. Les relations sont donc susceptibles d'être plus intéressantes pour la jeune entreprise.

Ensuite, on peut s'attendre à ce que cette voie de légitimation permette d'obtenir des conditions d'échange plus avantageuses. En effet, comme l'explique Rao (1994), la certification génère « *des classements de statuts vis-à-vis des organisations qui déterminent leur accès aux ressources [et] permet aux firmes ainsi mieux considérées d'obtenir des récompenses plus importantes, et ce, même en produisant des biens identiques à ceux des entreprises de statuts moins élevé* » (p.32). Enfin, notons que l'existence de la relation de partenariat laisse supposer que l'entreprise nouvelle peut bénéficier d'une aide variée provenant de son allié en cas de difficultés. Ceci la rend moins fragile aux yeux de ceux qui sont amenés à apprécier sa viabilité.

### **324 – Stratégie de réseau**

Bien que proche de la précédente, cette stratégie se réfère fondamentalement à une argumentation différente. Nous avons soutenu plus haut que le déficit de légitimité éprouvé par les entreprises nouvelles était notamment la conséquence de leur taille réduite, de leur isolement, et de leur inexpérience organisationnelle. Or, l'appartenance à des réseaux contribue à atténuer l'acuité de ces faiblesses. Notons tout de suite que par cette forme d'alliance, nous ne nous limitons pas ici aux relations professionnelles. Divers contextes de la vie des individus sont aussi intégrés, dans la mesure où ceux-ci ne peuvent être considérés indépendamment les uns des autres. En effet, les cercles d'amis, les clubs sportifs, les liens familiaux... participent de la formation de la réputation d'une personne, qui peut être utilisée dans la vie professionnelle (Bernasconi et Monsted, 2000).

Les réseaux permettent à leurs plus petites composantes de bénéficier d'un effet de taille, qui s'exprime sur plusieurs plans. Elles instaurent des relations d'échange de ressources et de compétences qui ouvrent de nouvelles opportunités de marché à chaque élément (Quéré et Ravix, 1997 ; Jarillo, 1988) ; qui renforcent les actions de manipulation de l'environnement (Zimmerman et Zeitz, 2002) ; et qui procurent une plus grande visibilité sociale auprès des acteurs publics. Elles présentent aussi l'avantage de constituer un cadre organisationnel élargi apportant crédibilité et légitimité (Monsted, 1995).

Le fonctionnement en réseau engendre par ailleurs un effet relationnel proprement dit. En démontrant que l'entreprise a subi un « examen de passage » avec succès, la méfiance à son égard s'atténue, ouvrant la voie à des ressources spécifiques, à des contrats plus favorables et à des informations sensibles, internes ou externes au réseau, difficilement accessibles pour une organisation isolée. Pour Bernasconi et Monsted (2000), ceci est rendu possible non seulement parce que ces configurations relationnelles apportent une crédibilité, mais aussi parce qu'elles constituent des contextes dans lesquels les occasions de contacts et de perspectives de collaboration se multiplient, et où les « bonnes personnes » sont plus faciles d'accès<sup>14</sup>.

Le réseau permet en somme de bénéficier de relations privilégiées avec divers acteurs externes. Ils procurent la légitimité essentiellement parce qu'ils réduisent la fragilité perçue de leurs membres : ils apportent de la crédibilité et des contacts, construisent une image positive et facilitent l'accès aux ressources (voir également Ostgaard et Birley, 1996 ; Westhead, 1995 ; Zhao et Aram, 1995). Ces avantages sont évidemment essentiels aux nouvelles entreprises, généralement modestes en moyens propres et en accès à l'information stratégique.

---

<sup>14</sup> Les auteurs précisent toutefois que cette légitimité a des limites. En se fondant sur une étude menée sur les entrepreneurs français de la Silicon Valley (Bernasconi, 1993), la citoyenneté est en effet un attribut donnant relativement aisément accès à certains interlocuteurs. Cependant, le processus d'évaluation qui s'ensuit n'est pas rendu plus facile pour autant.

## Bibliographie

- Albert P., Fayolle A. et Marion S., 1994, « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°101, pp.100-112.
- Albert P. et Mougenot P., 1988, « La création d'entreprises high-tech », *Revue Française de Gestion*, n°68, pp.14-29.
- Aldrich H.E. et Auster E., 1986, «Even dwarfs started small : liabilities of size and age and their strategic implications», in Staw B.M. et Cummings L.L. (Eds), *Research in organizational behaviour*, vol.8, pp.165-198, JAI Press, Greenwich.
- 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.
- Alter N., 2004, « Les enjeux de l'innovation. Les composantes d'un processus d'innovation », *Les Cahiers Français*, pp.70-74.
- Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.F., 1996, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Editions du Seuil, Paris.
- Ashcroft B., Love J.H. et Malloy E., 1991, «New firm formation in the british countries with special reference to Scotland», *Regional Studies*, vol.25, n°2, pp.395-409.
- Ashforth B.E. et Gibbs B.W., 1990, « The double-edge of organization legitimation », *Organization Science*, vol.1, n°2, pp.177-194.
- Baum J.A.C. et Oliver C., 1996, « Toward an institutional ecology of organizational founding », *Academy of Management Journal*, vol.39, n°5, pp.1378-1427.
- Baum J.A.C. et Oliver C., 1991, « Institutional linkages and organizational mortality », *Administrative Science Quarterly*, vol.36, n°2, pp.187-218.
- Beauvois J.-L., 1990, «L'acceptabilité sociale et la connaissance évaluative», *Connexions*, n°56.
- 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.
- Bernasconi M., 1993, *La création et le développement des entreprises créées par des Français dans les technologies de l'information dans la Silicon Valley*, Rapport de recherche, CERAM, Sophia Antipolis.
- Bernasconi M. et Monsted M., 2000, *Les start-up high tech*, Dunod, Paris.
- Bouchikhi H., 1991, « Apprendre à diriger en dirigeant », *Gestion*, nov., pp.56-63.
- Boutillier S. et Uzunidis D., 1998, « De l'entrepreneur héroïque à l'entrepreneur socialisé. Les métamorphoses de la petite entreprise », *Cahiers d'Economie de l'Innovation*, n°8.
- Callon M., 1992, « Sociologie des sciences et économie du changement technique : l'irrésistible montée des réseaux technico-économiques », dans Akrich et al., *Ces réseaux que la raison ignore*, L'Harmattan, Paris, pp.53-78.
- 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.
- Charles-Pauvers B., Schieb-Bienfait N. et Urbain C., 2004, « La compétence du créateur d'entreprise innovante : quelles interrogations ? », *Revue Internationale PME*, vol.17, n°1, pp.67-99.
- Culière O., 2004, *La légitimité du conseil aux TPE, le cas d'une pépinière d'entreprises technologiques innovantes*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier 1.
- Culière O., 2003, « L'aide à la légitimation des entreprises nouvelles », *Colloque AIREPME « L'entrepreneur en action »*, Agadir.
- Dacin M.T., 1997, « Isomorphism in context : the power and prescription of institutional norms », *Academy of Management Journal*, vol.40, n°1, pp.46-81.

- Deephouse D.L., 1999, « To be different, or to be the same ? It's a question (and theory) of strategic balance », *Strategic Management Journal*, vol.20, n°2, pp.147-166.
- Deephouse D.L., 1996, « Does isomorphism legitimate ? », *Academy of Management Journal*, vol.39, n°4, pp.1024-1039.
- Deephouse, D.L. et Carter S.M., 2005, « An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation », *Journal of Management Studies*, Vol.42, n°2, pp.329-360.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W., 1983, « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol.28 , pp.147-160.
- Dokou K.G., Baudoux M. et Roge M., 2000, *L'accompagnement managérial et industriel de la PME*, L'Harmattan, Paris.
- Dowling J. et Pfeffer J., 1975, « Organizational legitimacy : social values and organizational behavior », *Pacific Sociological Review*, vol.18, pp.122-136.
- Dutton J.E., Dukerich J.M. et Harquail C.V., 1994, « Organizational images and member identification », *Administrative Science Quarterly*, vol.39, n°2, pp.239-263.
- Elsbach K.D., 1994, « Managing organizational legitimacy in the California cattle industry : the construction and effectiveness of verbal accounts », *Administrative Science Quarterly*, vol.39, n°1, pp.57-88.
- Elsbach K.D. et Sutton R.I., 1992, « Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions : a marriage of institutional and impression management theories », *Academy of Management Journal*, vol.35, n°4, pp.699-738.
- Fayolle, A., 1999, *L'ingénieur entrepreneur français. Contribution à la compréhension de comportements de création et de reprise d'entreprise des ingénieurs diplômés*, L'Harmattan, Paris.
- Ferrer Gutierro 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.
- Forum National des Pépinières d'Entreprises, 2002, 16-17 octobre, Châteauroux-Déols. Actes disponibles sur le site : [www.objectifindre.com](http://www.objectifindre.com) (au 1/2/2005).
- Fourcade C., 1994, « Localisation versus globalisation : les stratégies résilientes des petites entreprises », *Communication à la 39<sup>ème</sup> ICSB World Conférence*, Strasbourg.
- Galaskiewicz J., 1985, « Interorganizational relations », *Annual Review of Sociology*, vol.11, pp.281-304.
- Hannan M.T. et Carroll G.R., 1992, *Dynamics of organizational populations : density, legitimation, and competition*, Oxford University Press, New York.
- Hannan M.T. et Freeman J., 1984, « Structural inertia and organizational change », *American Sociological Review*, vol.49, pp.149-164.
- Hernandez E.M., 1995, « L'entrepreneuriat comme processus », *Revue Internationale PME*, vol.8, n°1, pp.107-119.
- Human S.E. et Provan K.G., 2000, « Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks : a comparative study of success and demise », *Administrative Science Quarterly*, vol.45, n°2, pp.327-365.
- Hybels R.C., 1995, « On legitimacy, legitimation, and organizations : a critical review and integrative theoretical model », dans D.P. Moore (ed.), *Academic of Management Best Papers Proceedings*, pp.241-245.
- INSEE, 2002, « Les défaillances d'entreprises », *INSEE Première*, n°866.
- INSEE, 2000, « Création d'entreprises : les facteurs de survie », *INSEE Première*, n°703.
- INSEE, 1999, *Enquête SINE 1999*.



- Jarillo, J.C., 1988, « On strategic networks », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, n°1, pp.31-41.
- Jepperson R.L., 1991, « Institutions, institutional effects, and institutionalism », dans W.W. Powell et P.J. DiMaggio (Eds), *The new institutionalism in organization analysis*, University of Chicago Press, Chicago, pp.143-163.
- Julien P.-A., 2003, « Innovation et entrepreneuriat », dans Mustar P. et Penan H. (dir.), *Encyclopédie de l'innovation*, Economica, pp.167-178.
- Julien P.-A., 1996, « New technologies and technological information in small business », *Journal of Business Venturing*, vol.10, n°6, pp.459-476.
- King A.B. et Fine G.A., 2000, « Ford on the line business leader reputation and the multiple-audience problem », *Journal of Management Inquiry*, vol.9, n°1, pp.71-86.
- Kreiner K., 1998, « Accountability on the move.the indecible context of project formation », in *Accountability power*, Ethos and the technology of managing.
- Kubr M., 1986, *Management consulting. A guide to the profession*, Bureau International du Travail, Genève.
- Laufer R., 1996, « Quand diriger c'est légitimer », *Revue Française de Gestion*, n°111, pp.12-37.
- Lawrence B.L., Winn M.I. et Jennings P.D., 2001, « The temporal dynamics of institutionalization », *Academy of Management Review*, vol.26, n°4, pp.624-644.
- Le Marois H., 1985, *Contribution à la mise en place de dispositifs de soutien aux entrepreneurs*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Lille.
- Livian Y.F. et Marion S., 1991, « De l'évaluation des projets de création d'entreprises au pronostic de succès », *Revue Internationale PME*, vol.4, n°1, pp.108-129.
- Lounsbury M. et Glynn M.A., 2001, « Cultural entrepreneurship : stories, legitimacy, and the acquisition of resources », *Strategic Management Journal*, vol.22, pp.545-564.
- Low M.B. et Abrahamson E. 1997, « Movements, bandwagons, and clones : industry evolution and the entrepreneurial process », *Journal of Business Venturing*, vol.12, pp.435-458.
- Marchesnay M., 1992, « L'offre de services en gestion à la petite entreprise », dans Labourdette A. (Ed.), *Mélanges en l'honneur de Jean-Guy Mérigot*, Economica, pp.445-466.
- Massacrier G. et Rigaud G., 1984, « Le démarrage d'activités nouvelles : aléas et processus », *Revue Française de Gestion*, mars-mai, pp.5-18.
- Meyer J.W. et Rowan B., 1977, « Institutionalized organisations : formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol.80, pp.340-363.
- Meyer J.W. et Scott W.R., 1983, *Organizational environments : rituals and rationality*, Sage, Beverly Hills.
- Monsted M., 1995, Processes and structures of networks. Reflections and methodology », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.7, n°3, pp.193-214.
- Mustar P., 1997, « Recherche, innovation et création d'entreprise », dans Joffre P. et Simon Y., *Encyclopédie de gestion*, Economica, pp.2817-2829.
- Mustar P., 1994, « L'entrepreneur schumpétérien a-t-il jamais existé ? », *Annales des Mines – Gérer et Comprendre*, mars, pp.30-37.
- Ostgaard T.A. et Birley S., 1996, « New venture growth and personal networks », *Journal of Business Research*, vol.36, n°1, pp.37-50.
- Parlier P. et Gilbert M., 1992, « La gestion des compétences, au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des D.R.H. », *Personnel*, vol.330, pp.43-47.
- 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.

- Podolny J., 1993, « A status-based model of market competition », *American Journal of Sociology*, vol.98, pp.829-872.
- Quéré M. et Ravix J.-L., 2003, « The Austrian Theory of Institutions Applied to Science-Industry Relationships: The Relevance of Innovative Institutions », *The Review of Austrian Economics*, vol.16, n°2/3, pp.271-284.
- Rao H., 1994, « The social construction of reputation : certification contests, legitimization, and the survival of organization in the American automobile industry : 1895-1912 », *Strategic Management Journal*, vol.15, pp.215-240.
- Sammut S., 1998, *Jeune entreprise. La phase cruciale du démarrage*, L'Harmattan, Paris.
- Scott W.R., 1995, *Institutions and organizations*, Sage, Thousand Oaks.
- Scott W.R. et Meyer J.W., 1991, « The organization of societal sectors: propositions and early evidence », dans W.W. Powell et P.J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organization analysis*, University of Chicago Press, Chicago, pp.108-140.
- Selznick P., 1957, *Leadership in administration*, Harper and Row.
- Shane S. et Foo M.-D., 1998, « New firm survival : institutional explanations for new franchisor mortality », in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- Starr J.A. et MacMillan I.A., 1990, « Resource cooptation via social contracting : resource acquisition strategies for new ventures », *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.79-92.
- Stinchcombe A.L., 1965, « Social structure and organizations », dans March J.G. (Ed.), *Handbook of organizations*, Ran McNally, Chicago, pp.143-193.
- Stone M.M. et Brush C.G., 1996, « Planning in ambiguous contexts : the dilemma of meeting needs for commitment and demands of legitimacy », *Strategic Management Journal*, vol.17, n°8, pp.633-652.
- Stuart T.B., Hoang H. et Hybels R.C., 1999, « Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial venture », *Administrative Science Quarterly*, vol.44, n°2, pp.315-349.
- Suchman M.C., 1995, « Managing legitimacy : strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, pp.571-610.
- Weber M., 1971, *Economie et société. Les catégories de la sociologie*, Pocket, Paris.
- Westhead P., 1995, « Survival and employment growth contrasts between types of ownermanaged high-technology firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.20, n°1, pp.5-23.
- Wiewel W et Hunter A., 1985, « The interorganizational network as a resource : a comparative case study on organizational genesis », *Administrative Science Quarterly*, vol.30, n°4, pp.482-496.
- Zimmerman M.A. et Zeitz G.Z., 2002, « Beyond survival : achieving new venture growth by building legitimacy », *Academy of Management Review*, vol.27, n°3, pp.414-431.
- Zhao L. et Aram J.D., 1995, « Networking and growth of young technology-intensive ventures in China », *Journal of Business Venturing*, vol.10, n°5, pp.349-370.

## Annexe A

### Formation des dirigeants interrogés

Entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Niveau de formation (Bac +...)	8	8	8	8	0	8	5	5	8	5	5	5	3	5	5	0	5
Type de formation <sup>1</sup>	S	S	S	S	C	S	T+E	T	S	t	T	S	S	S	S	S	S+M

<sup>1</sup> S : scientifique, C : commerce, T : technique, E : économie, M : marketing

## Annexe B

### Les raisons des porteurs de projets d'intégrer la pépinière

#### **Savoir-faire : pour le savoir-faire sur les entreprises innovantes en démarrage (31,9% de l'ensemble des réponses)**

Structure spécialisée sur l'innovation technique (14 occurrences)  
 J'avais un projet mais je savais pas trop comment faire (11)  
 Pour être aidé sur le parcours de la création (11)  
 Taux de réussite important de la pépinière (4)  
 Expérience décevante avec des organismes d'aide à la création (2)  
 Peu de structures dédiées aux entreprises technologiques (1)

#### **Réseau : pour bénéficier des avantages du réseau de la pépinière (19,3%)**

Pour les nombreux contacts techniques et scientifiques de la pépinière (8)  
 Pour l'ouverture sur le monde institutionnel (5)  
 Pour les contacts économiques avec d'autres entreprises du même secteur (4)  
 Besoin de trouver des associés (3)  
 Pour être entouré de personnes qui vivent la même expérience que moi (3)  
 Gagner du temps et de l'énergie grâce aux relations de la pépinière (3)

#### **Label : pour bénéficier du label de la pépinière (17,7%)**

Relations facilitées avec les divers financeurs (12)  
 Besoin de l'estampille de la pépinière pour avoir accès à certaines ressources (10)  
 Relations plus aisées vis-à-vis des futurs clients (2)

#### **Locaux : pour bénéficier de locaux à prix réduits (10,3%)**

Pour bénéficier de locaux à loyers réduits (12)  
 Pour s'implanter sur l'agglomération (2)

#### **Réputation : pour bénéficier de l'aide d'une structure connue (9,7%)**

Forte communication sur la pépinière (6)  
 Recommandation par d'autres chefs d'entreprise (5)  
 Opportunisme : être accompagné par la pépinière ne peut être que bénéfique (2)

#### **Renseignement : pour avoir une idée plus précise sur le projet (6,7%)**

Connaître mieux les services de la pépinière (5)  
 Connaître mieux le parcours de la création (2)  
 Rencontrer des personnes pouvant évaluer le projet et orienter (1)  
 Connaître mieux les risques encourus et les chances de succès (1)

#### **Diriger : pour apprendre à faire prospérer une entreprise (3,7%)**

Très peu de notions en gestion d'entreprise (3)  
 Novice en matière de relations économiques (fournisseurs, clients, partenaires, démarchage, vente...) (2)  
 Non classé (0,7%)  
 La pépinière a elle-même sollicité l'entreprise (1)

## Annexe C

### Les qualités du « bon » manager selon les entrepreneurs et les chargés de mission

Quelles sont les qualités d'un « bon » manager de TPE en démarrage ?	
Selon les chefs d'entreprise	Selon les chargés de mission
<p><b>Etre un stratège – 28,3% des réponses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Savoir définir une stratégie – (15 réponses)</li> <li>Avoir une vision globale du marché – (12)</li> <li>Savoir faire croître l'entreprise – (12)</li> <li>Savoir planifier – (6)</li> <li>Savoir se servir de l'expérience – (1)</li> <li>Savoir rester à la pointe de l'innovation, ne pas se faire dépasser – (1)</li> </ul> <p><b>Maîtriser le relationnel – 24,1%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Etre leader d'une équipe – (14)</li> <li>Savoir gérer les hommes en général – (11)</li> <li>Savoir communiquer – (9)</li> <li>Savoir assurer une ambiance agréable au sein du personnel – (3)</li> <li>Etre à la hauteur de ses interlocuteurs internes et externes – (2)</li> <li>Savoir obtenir davantage de la part des salariés – (1)</li> </ul> <p><b>Organiser/contrôler – 23,5%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Etre polyvalent – (14)</li> <li>Savoir organiser l'entreprise (structure, hiérarchie, responsabilités) – (10)</li> <li>Maîtriser les outils financiers – (8)</li> <li>Maîtriser les outils de contrôle stratégique – (3)</li> <li>Savoir diagnostiquer l'entreprise fiscalement, socialement et en comptabilité – (2)</li> <li>Savoir opérationnaliser la vision stratégique – (1)</li> <li>Avoir de bonnes connaissances théoriques en management – (1)</li> </ul> <p><b>Gérer la croissance – 15,1%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Savoir gérer la croissance de l'effectif – (11)</li> <li>Savoir gérer les projets – (6)</li> <li>Savoir maîtriser la croissance de l'entreprise en général – (5)</li> <li>Savoir utiliser les fonds disponibles à bon escient – (2)</li> <li>Etre capable de déléguer – (1)</li> </ul> <p><b>Assurer la pérennité – 9%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Savoir assurer la santé financière de l'entreprise – (5)</li> <li>Savoir préserver la rentabilité de l'entreprise – (4)</li> <li>Savoir négocier avec la clientèle – (3)</li> <li>Etre capable de faire vivre une société – (2)</li> <li>Savoir réagir rapidement aux événements – (1)</li> </ul>	<p><b>Etre polyvalent – 31,8%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Polyvalence (car pas les moyens de recruter des experts dans les domaines forts comme le commercial ou le technique) – (2)</li> <li>Apprendre à combler les lacunes initiales (souplesse, capacité à faire autre chose) – (1)</li> <li>Celui qui a déjà une expérience professionnelle et vécu dans l'entreprise (confronté au marché, à des délais de livraison...) – (2)</li> <li>Quelqu'un qui arrive à progresser avec son entreprise, apprendre au fur et à mesure qu'on avance, savoir tirer les leçons – (1)</li> <li>Capacité d'adaptation – (1)</li> </ul> <p><b>Pouvoir développer un dialogue avec les clients – 31,8%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bon technicien (comprendre la dimension technique de son entreprise) – (3)</li> <li>Bon business développeur (être capable de vendre) – (2)</li> <li>Ténacité vis-à-vis des clients – (1)</li> <li>Quelqu'un de modeste car les autres sont toujours sceptiques par rapport à une TPE en démarrage – (1)</li> </ul> <p><b>Monter une équipe efficace – 13,6%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Etre ouvert à l'arrivée de nouvelles compétences indispensables dans l'équipe dirigeante (avoir confiance en soi) – (2)</li> <li>Bien choisir les collaborateurs (aptitudes dans le recrutement rationnel et pas surtout affectif) – (1)</li> </ul> <p><b>Manager les hommes – 13,6%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Savoir entraîner une équipe – (2)</li> <li>Savoir gérer la croissance des RH – (1)</li> </ul> <p><b>Orienter le développement de l'entreprise - 9,2%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Savoir accompagner le développement de l'entreprise (surtout la croissance de l'effectif) – (1)</li> <li>Être visionnaire (par rapport à l'entreprise, au marché, aux clients, anticiper les changements) – (1)</li> </ul>