

Julien-Pascal Randriamaromila

Doctorant

NIMEC – Université de Normandie Caen

Julien-pascal.randriamaromila@unicaen.fr

3 rue Claude Bloch

14 000 Caen

**STRATEGIES DE LEGITIMATION MISES EN ŒUVRE PAR LES ENTREPRISES
ESSAIMEES POUR EVOLUER LEURS RESEAUX DE RELATIONS**

MOTS CLES : RESEAU, RELATION, START-UP, ESSAIMAGE, LEGITIMATION

RESUME

Le processus d'essaimage est perçu comme un levier important pour favoriser la création d'entreprises et la dynamique des territoires, même si des interrogations persistent concernant la pérennité des entreprises essaimées (OCDE, 2001). En effet, ces entreprises présentent un taux de survie élevé mais une croissance faible. Pour se développer les entreprises nouvellement créées doivent notamment acquérir de la légitimité. Cette légitimité transite dans les réseaux de relations. Cet article propose d'étudier les stratégies de légitimation de sept startups, issues d'essaimages académique ou industriel, dans le secteur de l'innovation afin de faire évoluer leurs réseaux de relations. Des études de cas longitudinales et qualitatives ont été conduites et mettent en évidence différentes stratégies développées par les fondateurs pour acquérir de la légitimité. Les résultats contrastent différentes stratégies par lesquelles les fondateurs de ces entreprises tissent de nouvelles relations au de-là des relations tissées avec l'entreprise mère. Cette étude permet :

-Premièrement, une meilleure compréhension des stratégies de légitimation des jeunes entreprises essaimées.

-Deuxièmement, les résultats montrent les impacts de ces stratégies de légitimation sur les réseaux sociaux de l'entreprise essaimée.

-Troisièmement, le recours à différentes sources de légitimité pour aboutir à l'édification

d'une légitimité normative. Les conséquences pratiques de cette étude fournissent aux fondateurs de spin-offs des stratégies concrètes de légitimation permettant ensuite d'accéder à des ressources.

1. Introduction :

Favoriser l'émergence de spin-off est perçue comme un facteur important pour motiver l'entrepreneuriat au sein des grands groupes et pour développer la compétitivité des nations. Toutefois, des doutes subsistent quant à savoir si les interactions entre la nouvelle entreprise et sa société mère sont une source d'avantages concurrentiels (OCDE, 2001). Bien que les spin-offs présentent un taux de survie élevé, elles ont un faible taux de croissance. Dans cet article, nous nous concentrons sur l'évolution d'une ressource spécifique, qui est transmise par le biais du réseau social: la légitimité. Suchman (1995, p 574) définit la légitimité comme " une perception généralisée ou l'hypothèse que les actions d'une entité sont souhaitables, bonnes ou appropriées dans un système socialement construit de normes, valeurs et croyances. " Les start-ups ne peuvent pas compter sur leur histoire pour convaincre les clients et les partenaires. Par conséquent, l'entrepreneur innovateur a besoin de construire un nom pour son entreprise et de projeter une image de son entreprise fiable et durable. Zimmerman et Zeitz (2002) considèrent que la légitimité est une ressource cruciale, qui permet d'accéder à d'autres ressources.

Les relations sociales sont des conduits pour la légitimité (Podolny, 2001 ; Stuart et al, 1999). Dans la situation spécifique des spin-offs, la société mère transmet sa légitimité et peut favoriser l'intégration de la société nouvellement créée dans son environnement en la conseillant, en l'aidant à accéder aux ressources et / ou en fournissant une compréhension profonde des règles du domaine dans lequel la spin-off se développe. Cependant, l'acquisition de la légitimité est considérée comme un processus et l'entreprise a besoin de passer par différentes étapes pour obtenir plusieurs types de légitimité (Zimmerman et Zeitz, 2002). Les relations existantes avec la société mère peuvent alors devenir un passif. En fait, plusieurs chercheurs ont démontré que le réseau de relations dans lesquels les startups sont intégrées nécessite d'évoluer pour répondre aux besoins changeants de la société (Aldrich et al 1990 ; Hite et Hesterly, 2001). Par conséquent, cet article vise à obtenir une meilleure compréhension des différentes stratégies utilisées par les fondateurs de sociétés spin-off en termes de mise en réseau pour acquérir différents types de légitimité.

La thèse que nous défendons dans cet article est que la recherche de légitimité peut constituer un moyen pour le fondateur d'une start-up issue d'un essaimage de faire évoluer son réseau de relations. Ainsi la capacité à être reconnue et crédible est un moyen de renforcer son insertion dans son environnement et de pouvoir avoir accès à des nouveaux contacts.

L'étude du processus de légitimation se fondera sur le courant sociologique de la théorie néo institutionnelle et en particulier sur les travaux de Tornikoski et Newbert (2007). Ces auteurs s'inspirant du modèle de Gartner (1985) proposent plusieurs stratégies de légitimation pour assurer le succès du processus entrepreneurial.

Cette recherche s'appuie sur une étude qualitative. La méthodologie utilisée est celle de l'étude de cas. Sept cas sont présentés dans le cadre de cette étude exploratoire. Une analyse de contenu a été réalisée en tenant compte de la dialogique individu/organisation. Le positionnement interprétativiste retenu vise à comprendre comment la construction de la légitimité permet aux créateurs de développer leurs réseaux de relations. Le principal résultat de cette recherche est l'élaboration d'une taxonomie fondée sur la recherche de légitimité. Nous avons effectué des études « longitudinales » (c'est-à-dire rétrospectives) pour évaluer l'évolution des stratégies déployées par les PDG afin d'acquérir de la légitimité et comparé les cas.

Le document se poursuit comme suit. Dans la section 2, nous discutons brièvement le lien entre l'essaimage, réseaux sociaux, et légitimation. Ensuite, nous relierons l'argument théorique sur la légitimité au processus d'évolution de réseaux de relations des startups en contexte d'essaimage. Dans la section 3 nous présentons la méthodologie et dans la section 4 nous explicitons nos résultats.

2. Revue de littérature :

2.1. Entreprise essaimée et réseau social

Certaines recherches se sont déjà intéressées au lien entre les différents types d'essaimage et la croissance des entreprises (Bchini, 2012). Dans cette recherche, nous abordons ce sujet sous un angle nouveau puisque nous considérons que les liens avec l'entreprise mère ou l'université d'origine de l'équipe ainsi que les mobiles et l'initiative qui ont influencé la création de l'entreprise essaimée permettent à l'entreprise essaimée de bénéficier d'un réseau initial de relations.

Ainsi, de nombreuses recherches ont montré le rôle déterminant du réseau de relations du créateur d'entreprise. Les relations permettent notamment d'identifier des opportunités d'affaires et d'obtenir des informations nouvelles (Aldrich et Zimmer, 1986 ; Vandekerkhove et Dentchev, 2005 ; De Koning, 2003). Elles permettent de dépasser les ressources limitées dont dispose la start-up en accédant à des connaissances et du soutien financier extérieur (Shane et

Cable, 2002). Le développement de nouveaux produits mais aussi l'acquisition et le partage de nouvelles techniques ou d'innovations sont également facilités grâce aux flux transitant dans les relations sociales (Williamson, 1983; Hite, 2005).

Par ailleurs, la nouvelle entreprise souffre 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 construisent dans la durée. Or, si la réputation se distingue de la légitimité organisationnelle (Deephouse et Carter, 2005), elle participe à sa formation (Kreiner, 1998 ; King et Fine, 2000).

La relation entre réputation et légitimité est particulièrement avérée lors de l'évaluation externe, en ceci qu'elle décrit, selon le Petit Larousse, la manière dont un objet est socialement considéré. 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 accroître le capital de légitimité de la jeune firme. Ainsi, l'affiliation avec l'entreprise mère ou l'adossement à un grand groupe réputé vont favoriser la légitimation des spin-off. L'entreprise nouvelle peut ainsi tenter de contourner les phénomènes de méconnaissance et de scepticisme développés à son encontre. D'une part, ceci est rendu possible du fait de la vertu même du partenaire réputé. 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).

Des chercheurs se sont particulièrement intéressés à l'encastrement des startups dans un réseau de relations. Ainsi, les réseaux des entreprises nouvellement créés peuvent avoir une structure dense, c'est-à-dire que les différentes entités constitutives du réseau sont interconnectées, l'entreprise est alors fortement encadrée dans son réseau. Ce type de structure favorise les échanges d'informations complexes et tacites (Hansen, 1999), l'influence et la confiance entre les membres (Reagans et McEvily, 2003) et limite les comportements opportunistes (Granovetter, 2006). Dans le cas particulier des startups, les relations encadrées permettent de découvrir et affiner des opportunités d'affaires et d'avoir accès à des ressources stratégiques (Hite, 2003). Elles peuvent participer à l'établissement de la légitimité de la nouvelle entreprise en favorisant la confiance réciproque et la transmission rapide d'informations complexes.

Cependant, ces structures denses peuvent également avoir des effets négatifs pour les entités nouvellement créées. Ainsi, un encastrement important va fortement contraindre la capacité de l'entreprise à faire évoluer son réseau de relations (Maurer et Ebers, 2006). Les obligations relationnelles et les normes de réciprocité en cours dans les réseaux denses peuvent décourager l'entreprise nouvellement créée à développer de nouveaux liens nécessaires à l'évolution de son domaine d'activité (Ibid). De plus, les réseaux denses ne sont pas favorables à l'apport d'idées nouvelles et au renouvellement de l'information (Burt, 1992) car les informations circulent dans des cercles fermés.

L'entreprise doit donc parvenir à maintenir un réseau équilibré comportant à la fois des liens encastrés et des liens plus uniques permettant d'avoir accès à des informations nouvelles (Uzzi, 1997). Les entreprises essaimées sont dans une situation particulière car elles disposent, de par leur lien avec l'entreprise mère d'un tissu relationnel initial. De même, les spin-offs académiques bénéficient de relations fortes avec leurs universités, ce qui permet le transfert de connaissances complexes (Johansson et al. 2005). L'université, avec son réseau de connexions, sa crédibilité et sa structure d'appui est en mesure d'aider les entités essaimées afin de développer de nouveaux contacts et d'élargir leur réseau social (Chandra et Silva, 2012; Grandi et Grimaldi, 2003; Hughes et al. 2007; Mian, 1996; Shane, 2004; Totterman et Sten, 2005; Uzunca, 2011). Les ressources qui transitent dans ce réseau dépendent en complément de la structure, de la réputation de l'institution mère. Ainsi, les startups ayant des liens avec d'autres entreprises ou centres de recherche avec une forte réputation obtiennent plus facilement des ressources telles que du financement car l'effet de réputation transite dans le réseau (Shane et Cable, 2002).

Cependant, au-delà de ces liens initiaux qui peuvent avoir comme origine des liens accessibles via l'entreprise mère mais également des liens mobilisés par l'équipe qui a créé la start-up, les entrepreneurs doivent parvenir à faire évoluer leur réseau de relations (Aldrich et al. 1990; Hite et Hesterly, 2001; Human et Provan, 2000; Larson et Starr, 1993; McPherson et al. 1992; Stinchcombe, 1990; Sutor et al. 1997). D'où notre problématique : quelles stratégies de légitimation mettent en œuvre les entreprises essaimées afin de faire évoluer leurs réseaux de relations ?

2.2. La légitimation un levier pour l'évolution du réseau de relation

Stinchcombe (1965) a été l'un des premiers à reconnaître le rôle de la légitimité pour contourner le handicap de la jeunesse ou de la nouveauté, à l'origine de l'important taux d'échec des entreprises en création. Cuzin et Fayolle (2004) ont, depuis quelques années, mis

l'accent sur la nécessaire légitimité de l'entrepreneur (Aldrich et Fiol, 1994 ; Hargreaves, 2003 ; Hargadon et Douglas, 2001 ; Singh, Tucker et House, 1986 ; Zimmerman et Zeitz, 2002).

Par ailleurs la mise en réseau apparaît comme un élément clé concourant à la légitimation (Aldrich et Fiol, 1994 ; Suchman, 1995). L'insertion dans les réseaux est en particulier un facteur clé d'acquisition de légitimité sociopolitique normative, dans la typologie de Zimmerman et Zeitz (2003 : 419): « the new venture that is networked with established organizations is identified with them and the networks contribute to the new venture's legitimacy ».

Nous constatons que la relation qui existe entre le réseau social et la légitimité est une fonction réciproque. Le réseau apporte de la légitimité à la spin-off et d'un autre côté la légitimité acquise facilite l'intégration dans d'autres réseaux.

De même, l'une des ressources cruciales qui transite dans les relations entre la société mère et la start-up est la légitimité. Dans les premières années de la création de la spin-off, la nouvelle société peut bénéficier de son affiliation avec son organisation mère pour améliorer sa réputation. Cependant, elle doit également créer son propre nom et être reconnue par les parties prenantes. Comme le décrivent Tornikoski et Newbert (2007), les organisations naissantes renforcent leur légitimité en combinant la dépendance à des caractéristiques passives considérées par l'environnement comme typiques d'une légitimité de conformité et le déploiement d'un comportement calculé pour manipuler les perceptions des publics externes ou acquérir de la légitimité stratégique. Ces auteurs soulignent l'impact positif des actions déployées de manière proactive par l'équipe de management des start-up par rapport aux comportements passifs pour acquérir de la légitimité. Parmi ces actions déployées on trouve la mise en place de liens de communications internes et externes tournés vers des domaines scientifique et technologique (Allen, 1997, Jarillo, 1989 ; Tidd et al ,1997).

Récemment, la recherche a montré qu'un nombre croissant d'entreprises développent des initiatives de légitimité (Bronn et Vidaver-Cohen, 2009). Celles-ci incluent des programmes de responsabilité sociale d'entreprise, ces programmes sont perçus comme une source d'avantage concurrentiel qui aidera l'entreprise à créer de nouvelles opportunités d'affaires, à protéger l'entreprise de la réglementation ou à satisfaire les actionnaires (Bronn et Vidaver-Cohen, 2009). Pollack, Rutherford et Nagy (2012, p. 932) affirment clairement que «les ressources seront accordées une fois la légitimité atteinte. »

Cette quête de légitimité au niveau personnel est très important pour le fondateur /ou l'équipe fondatrice car les détenteurs de ressource et/ou les futurs clients apprécient d'abord l'individu à

la tête de l'entreprise naissante avant de prendre une décision pour investir. En effet « 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. » (Messeghem et Sammut (2007). Selon Low et Srivatsan (1994), deux conditions doivent être remplies pour que les publics externes engagent des ressources auprès d'un entrepreneur : d'abord, l'entrepreneur doit être digne de confiance et, deuxièmement, l'entrepreneur doit posséder les compétences et les aptitudes nécessaires pour accomplir la tâche d'organisation.

Nous soutenons donc que la légitimation engagée par l'entrepreneur ou l'équipe dirigeante de l'organisation naissante est un facteur clé pour l'évolution des réseaux de relations.

L'essaimé, entrepreneur innovateur, ne doit en aucun cas laisser l'entreprise mère masquer son identité propre et sa légitimité vis à vis des partenaires. Il doit engager des stratégies pour augmenter la visibilité et crédibilité de son entreprise afin que les détenteurs de ressources puissent considérer cette entreprise comme une organisation digne de confiance.

L'équipe fondatrice ou le fondateur de l'entreprise naissante ont leur légitimité personnelle ou doivent acquérir une légitimité personnelle. Cependant, il est également nécessaire d'adapter des comportements proactifs afin d'accroître la légitimité de l'organisation en elle-même.

En effet, pour amoindrir leur déficit de réputation, lié à leur absence relative d'histoire les start-ups essaimées, font rejaillir sur leur organisation la réputation d'autres entreprises, lorsque des accords de partenariats sont conclus avec elles (Baum et Oliver (1991), Podolny (1993), ou encore Stuart, Hoang et Hybels (1999). La société mère fournit alors des ressources ainsi qu'un soutien financier et technique à la spin-off, qui peut également attirer des actifs complémentaires dans l'environnement plus large. Au cours des dernières années, la spin-off a également vu un regain d'intérêt dans le secteur universitaire. Les chercheurs qui maîtrisent des compétences spécifiques ou qui ont découvert une production innovante mettent en place une nouvelle structure pour les développer. Ils peuvent obtenir l'appui de l'université et être hébergés dans un incubateur universitaire (Freitas et al., 2011).

Messeghem et ses co-auteurs (2007) ont proposé d'opposer deux formes de légitimité : l'une qualifiée de professionnelle et l'autre de concurrentielle. La légitimité concurrentielle reflète la capacité de l'organisation à s'adapter à son environnement concurrentiel et à créer de la valeur pour assurer sa survie (DiMaggio et Powell, 1983 ; Marchesnay, 1998).

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 de régulation.

Auteurs	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 (2002)	Cognitive	Sociopolitique de régulation	Sociopolitique normative	industrielle
Archibald (2004)	Culturel			
Messeghen et Sammut (2007)	Légitimité professionnelle		Légitimité concurrentielle	
Bitektine (2011) ; Suchman (1995)	Cognitive	Morale		Pragmatique

Tableau n°1 Nature de légitimité

La légitimité cognitive se préoccupe d'actions qui simplifient ou facilitent la compréhension de la prise de décision et contribuent ainsi à résoudre les problèmes. La légitimité cognitive découle de l'internalisation d'un système de croyance conçu par des professionnels et des scientifiques où la connaissance est spécifiée et codifiée. Ensuite, ce système peut être tenu pour acquis en tant que cadre pour des activités quotidiennes et plus spécialisées (Scott, 1994) Les efforts pour obtenir une nouvelle légitimité peuvent être considérés comme un processus social complexe qui implique un jeu des interprétations et des jugements du public et des actions stratégiques entrepreneuriales pour les affecter favorablement (O'Neil et Ucbasaran, 2016).

	Propriété	Processus	Perception
La légitimité c'est quoi?	<ul style="list-style-type: none"> • une propriété • une ressource • un atout • une capacité • une chose 	Un processus interactif de construction sociale	<ul style="list-style-type: none"> • un jugement social • une évaluation • sociocognitif
Où se produit la légitimité?	<ul style="list-style-type: none"> • Entre l'objet de la légitimité (organisation) et son environnement externe • Principalement à l'organisation et sur le terrain. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre les multiples acteurs sociaux, en particulier ceux qui cherchent ou s'opposent au changement • Surtout sur le terrain, également au niveau de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre évaluateurs individuels et collectifs (groupes, organisations, société) • Multi-niveau mais se penchant vers le micro
Comment se fait la légitimité?	Vue contingente: Par "ajustement" entre les attributs d'une organisation et les attentes des auditoires externes	Vue de l'agence: Grâce aux efforts délibérés des agents de changement et d'autres acteurs	Jugement: Par la perception, les jugements et les actions des individus sous l'influence des jugements institutionnalisés collectifs
Publications représentatives	Dowling et Pfeffer (1975) Pfeffer et Salancik (1978) Singh, Tucker et House (1986) Suchman (1995) Ruef et Scott (1998) Zimmerman et Zeitz (2002)	Barron (1998) Rao (2004) Suddaby et Greenwood (2005) Barnett (2006) Gollant et Sillince (2007) Johnson et Dowd et Ridgeway (2006) Sine, David et	Walker, Thomas et Zelditch (1986) Elsbach (1994) Tyler (2006) Bitektine (2011) Tost (2011) Bitektine et Haack (2015) Zelditch (2001) Lamin et Zaheer (2012)

tableau n° 2 source: Académique management anales (2015)

Pour cette raison, de nombreuses recherches se sont intéressées au processus de légitimation des nouvelles entreprises (Überbacher, 2014). Plusieurs chercheurs considèrent la légitimité comme une propriété (une ressource, un atout, une capacité...) (Dowling et Pfeffer, 1975) ; Pfeffer et Salancik, 1978) ; Zimmerman et Zeitz, 2002).

3. Méthodologie

L'objectif de cette recherche est d'examiner la manière dont les entreprises en contexte d'essai utilisent les stratégies de légitimation pour convaincre leurs publics détenteurs de ressources que leurs activités sont acceptables, souhaitables et appropriées (Bitektine, 2011; Suchman, 1995). Ces données permettent d'appliquer le cadre théorique de Zimmerman et

Zeitz (2002) dans un nouveau cadre de recherche portant sur l'analyse des stratégies de légitimation appliquées par les spin-off. Par conséquent, nous avons choisi une approche qualitative et plus particulièrement une analyse de contenu d'entretiens. Lorsque l'objectif est d'étendre les connaissances et de fournir de nouvelles idées, l'analyse de contenu est une méthode de recherche adaptée pour produire une description complète du phénomène étudié (Krippendorff, 2004; Graneheim et Lundman, 2004).

La stratégie présentée ici a été conçue pour identifier les interprétations que les fondateurs de start-up issues d'un essaimage construisent pour comprendre les principaux processus d'évolution de leurs réseaux de relation sur le plan individuel et organisationnel.

L'étude de cas et plus spécifiquement, une analyse de cas multiples (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003) a été choisie comme méthodologie de recherche. L'échantillon compte sept cas de start-ups en contexte d'essaimage académique et d'essaimage industriel. Le nombre de sept cas est le résultat de la saturation théorique pendant la phase de codification et d'analyse des données (Eisenhardt, 1989 ; Strauss et corbin, 1998, Candido et Fillion, 2013). Les critères pour le choix des start-ups ont été les suivants: nouvelles entreprises ayant vécu un processus d'essaimage technologique en contexte industriel ou académique, entreprise dont le processus d'essaimage avait commencé entre un et quatre ans avant le moment de la recherche et finalement le fondateur a une implication active dans l'entreprise (dirigeant, associé). Ces choix permettent de suivre longitudinalement l'évolution des réseaux de relations ainsi que les stratégies de légitimation utilisées.

Afin d'obtenir une perspective plus complète de l'évolution des réseaux de relations mobilisés en contexte d'essaimage, nous nous sommes assurés que parmi les cas choisis, nous pourrions retrouver les variations possibles se rapportant aux principales composantes de l'essaimage. Ces variations touchent d'abord l'organisation mère, par exemple, la variation dans le degré des services et d'accompagnement offert aux entrepreneurs ; ensuite le type d'entrepreneur, qu'il soit ingénieur, docteur, étudiant en post doc, ou entrepreneur externe ; et finalement la technologie issue d'un transfert de technologie ou non. Ce type d'échantillonnage basé sur la variation entre les cas est appelé par Patton (2002) variation maximale. Le tableau n°3 montre la variation des six cas par rapport aux composantes de l'essaimage.

Cas	DATE DE CREATION	ACTIVITE	SALARIE	TYPE D'ENTREPRENEUR	TYPE D'ORGANISATION ESSAIMANTE	IMPLICATION DE L'ORGANISATION ESSAIMANTE
CAS A	2013	Intégration des systèmes	8	Ingénieur(5) Commercial (1)	Industrie	Faible
CAS B	2013	Développement de technologies de cellule souches pluripotentes induites humaines et produits dérivés	8	MBA(1)	Université	moyenne
CAS C	2011	R&D sur les matériaux d'âme	3	Professeur(1) Commercial(1)	Université	moyenne
CAS D	2015	R&D en Biotechnologie	2	Ingénieur(5)	Industrie	forte
CAS E	2009	R&D en Biotechnologie	7	Docteur(1)	Université	forte
CAS F	2014	R&D en Biotechnologie	4	Ingénieur CNAM(2)	Industrie	forte
CAS G	2009	Dispositif médicaux dans le domaine de l'ophtalmologie	5	Ingénieur(2)	Industrie	faible

Tableau n°3 : typologie et variation des cas étudié

Source : auteur

Nous avons effectué cette recherche sur deux zones géographiques en France. 4 de ces start-ups se trouvent dans la ville de Caen et 3 start-ups dans la ville de Toulouse. Les deux villes présentent une grande diversité et de nombreuses différences par rapport au niveau de développement du secteur des entreprises technologiques et des expériences d'essaimages.

Des entretiens semi-structurés ont été la principale méthode utilisée pour réunir les données nécessaires à cette recherche. Les données secondaires concernant les différents cas et sur les essaimages en France ont été utilisées. Ces données ont permis de reconstruire, en rétrospective, l'histoire du processus d'évolution des réseaux de relations de chaque fondateur. Chaque fondateur étaient invité à parler de son réseau de relations personnelles et professionnelles avant la création, pendant, et après la création de sa start-up. L'objectif étant de faire une étude « longitudinale » de cette évolution.

Pour mieux cerner cette évolution, nous avons demandé aux fondateurs de nous relater l'influence de la relation avec l'entreprise mère après la création de leur entreprise. L'objectif étant de voir les apports de cette affiliation sur le développement du réseau relationnel des fondateurs. Est-ce une contrainte ou apport pour la future relation des fondateurs ? De même nous avons demandé à ces fondateurs de nous parler librement de leur perception de l'évolution de réseaux. Comment ils ont appréhendé l'évolution de leur réseau relationnel ? Quels moyens ont été mis en place ? Suit-elle une sorte de logique ?

Nous considérons qu'une approche inductive est approprié pour l'objet de notre recherche (par exemple, Wright et al, 2005 ; Candido, 2013.)

Le guide d'entretien a été structuré afin d'identifier les apports de la relation avec la société-mère, l'évolution de cette relation et les caractéristiques des contacts utilisés pour mener à bien les activités impliquées dans la construction du réseau de relations de l'entreprise essaimée, ainsi que de son évolution et les caractéristiques du processus de réseautage.

Des questions ouvertes sont utilisées pour laisser les fondateurs s'exprimer librement. A chaque fois qu'une idée intéressante émerge nous avons demandé un peu plus de détails, en utilisant les questions suivant : « pouvez-vous développer un peu plus » ou bien « avez-vous des exemples de relation réussie ou de relation non réussie ».

Nature de légitimité	Auteurs
Légitimité professionnelle : Repose sur la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes des parties prenantes.	Freidson, (2001); Messeghen et Sammut (2007), Tomkosky et al (2007)
Légitimité concurrentielle : Repose sur la capacité de la start-up a survivre sur le marché	Freidson, (2001); Messeghen et Sammut (2007), Tomkosky et al (2007)
Légitimité d'adossement : Repose sur la réputation du grand groupe, des calculs d'intérêts organisationnels pour combler le manque de réputation	Issue de l'interview
Légitimité conséquentielle : Les organisations sont jugées sur la base de leurs accomplissements	Suchman (1985) ; Laifi (2012)
Légitimité d'affiliation : Les organisations utilisent la réputation de l'entreprise mère pour contracter une nouvelle affaire	Issue de l'interview
Légitimité de conformité : Les organisations, pour être légitimes, devraient se conformer passivement à ces caractéristiques	Messeghen et Sammut (2007), Tomkosky et al (2007)
Légitimité propre : L'organisation s'appuie sur sa propre réputation et sa crédibilité professionnelle	Gartner et al (1992)
Légitimité industrielle : repose sur la compétence industrielle	Zimmerman et Zeitz (2002)

Tableau n°4 Elément de codage

De même ce guide d'entretien a été conçu pour permettre au répondant de mettre en évidence les différents thèmes qu'on souhaite aborder. Par exemple : « quels sont les principaux avantages de l'évolution du réseau de relations de votre entreprise ?... ». Thème susceptible d'être abordé : légitimité, la crédibilité... A chaque fois nous demandons des exemples concrets en ce qui concerne l'apport de l'évolution du réseau de relations.

Les entretiens ont été intégralement retranscrits et codés avec le logiciel NVIVO11. Les codes et les catégories ont été définis à partir de la littérature mais aussi en utilisant de grandes catégories telles que la situation initiale et l'évolution du réseau (voir tableau n°4).

4. RESULTATS :

Dans cette partie de l'article nos résultats sont présentés pour chaque fondateur. Nous avons écrit l'histoire de chaque cas pour caractériser les actions de légitimation au cours de deux périodes du cycle de vie de l'entreprise. D'après Eisenhardt (1989, p:540), cette approche permet d'identifier des régularités pour chaque cas et d'aboutir à une connaissance riche, pour ensuite accélérer la comparaison entre les cas (voir tableau n°5 et n° 6)

L'analyse de contenu dirigé et la procédure de codage ont donné des indications précieuses concernant les stratégies de légitimation utilisées par les spin-off. Les conséquences de ces stratégies sont les différentes formes de légitimités mentionnées dans le tableau n°5. Les résultats suivants montrent que les spin-off font usage de trois stratégies de légitimation. Cependant, les stratégies de légitimation ne sont pas toutes mobilisées dans la même mesure et toutes les sources de légitimité ne sont pas traitées de manière égale.

4.1. Stratégie de légitimation

Compte-tenu du caractère longitudinal de la recherche nous aborderons la stratégie de légitimation dans le temps c'est-à-dire lors des deux premières phases du cycle de vie de l'entreprise naissante (phase de création et phase d'émergence).

4.1.1. Voie de légitimation en phase de création

Dans la première phase de leur existence les sept entreprises issues d'un essaimage ont toutes les mêmes types de réseau initial (à savoir réseau personnel et relations avec l'entreprise mère...). Le capital relationnel de départ a un impact sur le mode de légitimation et les types de légitimités obtenues.

4.1.1.1. Les différents types de stratégies utilisées

4.1.1.1.1. Stratégie de « conformité »

Au début de la vie de l'entreprise la première voie de légitimation utilisée par les spin-off est la mise en conformité avec les normes et les valeurs des entreprises dites légitimes dans le secteur d'activité où elles opèrent, comme le montre le verbatim suivant :

« Oui on a utilisé du mimétisme pour se positionner. » commente un fondateur.

Cette mise en conformité peut se voir de deux manières : sur le plan statutaire, le produit/marché/clients... et sur la façon de procéder pour atteindre une légitimité organisationnelle. Les sept cas que nous avons étudiés ont tous effectués une mise en conformité avec leurs secteurs d'activités afin de répondre aux besoins des parties prenantes. Le verbatim suivant illustre cela :

« *Quand les parties prenantes autour de l'entreprise considèrent que le travail a de la valeur et quand il est reconnu par les autres organismes pour moi c'est un point clé et une porte d'entrée dans le secteur.* » souligne un autre fondateur.

4.1.1.1.2. Stratégie de portage

Le cas des spin-offs académiques étudiées dans cette recherche (cas : B, D, F ET G) montre que la stratégie de légitimation s'appuie sur la relation forte avec l'entreprise mère. Cette affiliation avec l'entreprise mère leur confère une forme de légitimité. Cette légitimité de conformité permet à ces spin-offs de contracter leurs premières affaires, comme le montre le verbatim suivant :

« *Au départ on s'est servi de la carte SANOFI pendant un petit moment ensuite il faut être reconnu à travers nos nouvelles activités ; par notre expérience précédente ou par notre métier.* »

La réputation de l'entreprise mère leur permet d'ouvrir des portes. L'apport de l'entreprise mère est aussi sous forme de contrat de sous-traitance.

« *De plus en plus de grandes sociétés comme Sanofi ou GSK externalisent leurs activités de recherche, notamment toutes les phases précliniques qui coûtent très cher en matière de financement et de personnel, et qui sont relativement risquées* » commente le fondateur

La stratégie de portage en phase de création s'appuie sur l'affiliation avec l'entreprise mère. Le moyen utilisé pour cette stratégie est la réputation de l'entreprise mère. En effet la réputation de l'entreprise mère est transmise dans le réseau de relations.

4.1.1.1.3. Stratégie de « réseautage »

Un autre moyen utilisé en phase création est le recrutement d'un collaborateur qui a la compétence de réseautage par exemple un « business développeur ». Le plus souvent le business développeur est recruté en fonction de son carnet d'adresses. Ce recrutement est donc stratégique parce qu'il apporte à l'entreprise l'ensemble de son réseau. Un fondateur d'un cas étudié souligne cela :

cas	phase création	Voie de légitimation		
		Stratégies utilisées	Moyens utilisés	Conséquences
Cas A spin-off industriel	Réseaux personnels Réseaux institutionnels Réseau de l'entreprise mère	Réseautage Conformance Portage	Mimétisme Prospection	Légitimité de conformité Légitimité propre
Cas B spin-off académique (TTT)				
Cas C spin-off industriel				
Cas D spin-off académique				Légitimité de conformité Légitimité d'adossement
Cas E spin-off industriel				Légitimité de conformité Légitimité propre
Cas F spin-off académique		Conformance Portage	Mimétisme Affiliation	Légitimité de conformité Légitimité d'affiliation
Cas G spin-off académique				

tableau n°5 synthèse de resultat en phase de création

« On a décidé de renforcer assez vite l'équipe avec un chercheur senior qui s'appelle X. qui est chargée de développer tous les partenariats et collaborations avec des sites de recherche qui sont en France, en Europe et partout dans le monde.... Il avait son propre réseau. L'objectif c'est d'utiliser son réseau et d'en faire le nôtre et enfin l'utiliser pour obtenir des programmes comme H2020. C'est un programme de recherche Européen en biotechnologie. Ça permet de développer le réseau au niveau Européen... ».

4.1.1.2. Les moyens utilisés

La stratégie de conformité s'appuie sur du mimétisme. En effet, toutes les spin-off étudiées imitent les façons de faire, les normes, la valeur et les exigences des entreprises existantes comme référents dans les secteurs d'activités où elles opèrent. En effet « La mise en œuvre de la transformation réussie d'une organisation naissante en organisation opérationnelle ou «émergence organisationnelle», selon plusieurs dimensions objectives et subjectives (réalisation de la première vente, recrutement de salariés, Quel degré de légitimité (l'expérience et l'expérience de l'entrepreneur principal et de l'équipe ainsi que la compétitivité et l'innovation du marché de produits) et / ou la légitimité stratégique (créant l'impression

d'une organisation crédible, transformant les ressources en produits finis et manipulant les externalités Perception du public de l'organisation naissante) sont des antécédents importants à ces fins. » Tornikoski et Neewbert (2007).

Le deuxième moyen est l'affiliation avec l'entreprise mère. L'adossement avec l'entreprise mère permet la mise en relation avec les parties prenantes. L'affiliation permet aussi l'acquisition de la légitimité qui transite dans les réseaux.

4.1.1.3. Conséquences

4.1.1.3.1. Nature de légitimité obtenue

En phase création notre étude montre que les spin-off mobilisent surtout la légitimité d'adossement, la légitimité de conformité et la légitimité d'affiliation. Nous remarquons que le résultat de la légitimation en phase de création suit une trajectoire. L'objectif des fondateurs c'est acquérir une légitimité professionnelle afin de leur permettre de se positionner sur le marché, comme le montre la figure 1.



figure n° 1 Trajectoire de la légitimité des spin-offs en phase création

4.1.2. Voie de légitimation en phase d'émergence

La situation de l'entreprise évolue et le besoin en ressources aussi. Désormais sur le plan organisationnel et professionnel les entreprises ont acquis une légitimité professionnelle qui leur permet d'opérer sur le marché. Mais comme la légitimité est une construction sociale elle évolue et change en fonction des besoins des parties prenantes des spin-offs. D'où une quête continue de légitimité pour répondre aux besoins du marché et de l'environnement, comme le souligne un fondateur :

« C'est compliqué parce qu'on sait ce que l'on fait et on voit qu'on nous prend pas au sérieux. On nous considère comme nul et c'est difficile. Mais avec un certain nombre d'acteurs on a passé ce cap maintenant (mais il fallait du temps pour arriver à ça), la légitimité se construit de toute façon avec le temps »

En phase d'émergence les spin-offs exploitent les réseaux et en développent d'autres. Pour cela elles peuvent s'appuyer sur leur relation avec les clusters et les grands groupes avec lesquels elles tissent des relations.

4.1.2.1. Les différents types de stratégies utilisées

Les résultats de notre étude montrent trois formes de stratégies utilisées par les fondateurs de spin-offs en phase d'émergence à savoir : les stratégies de réseautage, de portage et de communication.

4.1.2.1.1. Stratégie de réseautage

L'instrumentalisation du réseau par le fondateur d'une manière proactive est une forme de légitimation. L'acquisition des ressources en phase d'émergence nécessite souvent un management proactif de la part des fondateurs de la start-up. Ils exploitent les réseaux existants tout en manipulant les liens qui transitent dans ces réseaux. Sachant que le réseau constitue avant tout une relation humaine.

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 le réseautage ou la réalisation de produits ou de services.

Ce réseautage proactif est une stratégie de légitimation qu'utilise le fondateur d'une startup.

Nous notons également que la stratégie de manipulation est une voie de légitimation, observée durant tout le cycle de la vie de l'entreprise. Cette étude montre que les différents types de start-up étudiés utilisent un réseautage pro-actif pour développer leur réseau de relations.

Les moyens utilisés lors de cette stratégie sont les suivants : la prospection, faire un réseautage proactif direct ou indirect (contact, échange de carte de visite, invitation au restaurant, lobbying...).

4.1.2.1.2. Stratégie de publication

De plus, la stratégie de publication fait partie de cette stratégie de manipulation. A titre d'exemple, une des startups étudiées a pu présenter ses travaux à des congrès portant sur le secteur de l'aéronautique et par la suite écrire une publication dans une revue spécialisée pour la R&D, comme le souligne la citation suivante :

« Voilà grâce à ça on a des articles qui vont paraître dans des revues scientifiques. On est content parce que ça tient sur trois pages sur le développement concret, les process qu'on met au point...Sans cela, le réseau serait purement impossible...Ça nous permet de toucher beaucoup de monde ... ça nous fait une carte de visite ... »

Nous remarquons que cette stratégie contribue à l'évolution du réseau relationnel des startups. L'intégration dans un réseau existant et notamment des réseaux de recherche favorise le développement de l'entreprise essaimée.

En résumé la stratégie de manipulation est un réseautage pro actif qui s'inscrit dans les différentes phases du cycle de vie de la spin-off. Le résultat de cette légitimation est une légitimité professionnelle et organisationnelle de la start-up.

4.1.2.1.3. Stratégie de portage

A titre d'exemple l'adossement à un grand groupe ou à un grand réseau. Cette forme de légitimation repose sur la réputation d'un grand groupe qui est transmise à la spin-off. L'adossement est différent de l'affiliation avec l'entreprise mère ici la légitimité est le résultat d'un calcul stratégique de la part du fondateur.

« On est bien intégré et bien reconnu comme acteur dans l'infection Nosocomial. Au niveau de l'Europe nous faisons parti d'un réseau BEAM, c'est un réseau de 49 PME Européennes qui travaillent dans la recherche contre la résistance à l'antibiotique dans l'infection nosocomiale. Disons qu'on est intégré de plus en plus rapidement dans ce réseau. C'est-à-dire pas besoin de faire une présentation, dès fois on a juste à écrire un mail ou on est introduit par quelqu'un qu'on a déjà présenté, ou bien quelqu'un a parlé de nous la première année. Là maintenant c'est quelque chose si on parle du réseau, avant on travaillait pour améliorer notre réseau ce qui est toujours le cas, mais le plus le réseau travaille aussi pour nous. »

Cette forme de légitimité nous l'appelons « légitimité d'adossement ». C'est une forme de stratégie de portage (Messeghen et Sammut, 2007)

4.1.2.2. Les moyens utilisés

En phase d'émergence les spin-off continuent à développer leur réseau de relations. Les moyens utilisés durant cette phase sont multiples. Toutes les spin-offs étudiées (A, B, C, D, E, F, G) dans cette recherche utilisent la prospection pour développer leurs réseaux, comme le montre le verbatim suivant :

« C'est une belle opportunité. Et après on essaie de rencontrer de nouvelles personnes pour construire une relation, ça prend du temps. Et puis au fil de l'eau on prend des contacts pour élargir cette prospection ».

Un autre fondateur nous relate que: *« L'autre point clé pour nous c'est plutôt la capacité de travailler et la capacité de publier, de faire partie des publications qui nous permettent de référencer nos produits et technologies ... Maintenant on espère avoir de plus en plus de publications pour communiquer, finalement c'est la meilleure communication ».* Le

référencement sur le plan scientifique et technologique conforte la légitimité professionnelle de l'entreprise naissante.

4.1.2.3. Conséquences

4.1.2.3.1. Nature de la légitimité obtenue

En phase d'émergence la spin-off a acquis une première légitimité organisationnelle (en phase de création) qui donne ensuite la légitimité professionnelle.

La finalité de la légitimation en phase d'émergence c'est de permettre à l'entreprise naissante de se démarquer de ses concurrents. Elles ont donc besoin d'une légitimité concurrentielle.

Cette légitimité concurrentielle recoupe la légitimité internationale qui montre qu'à travers un réseau de relations les spin-offs peuvent acquérir une reconnaissance internationale qui leur permet de se démarquer des ses concurrents comme le souligne le discours d'un fondateur :

« A partir de cette publication, notre portefeuille de relations a été développé au niveau international et ça augmente notre visibilité et plein de connaissances et on peut faire d'autres publications. Je pense que le mieux pour développer ces partenariats académiques c'est de faire des publications, donc des participations dans des congrès, éventuellement des publications qui permettent de gagner en visibilité et d'attirer l'attention de quelqu'un dans le monde. »

Un autre moyen utilisé par les fondateurs en phase d'émergence est le fait de s'appuyer sur un référent scientifique ou comité scientifique (voir tableau n°6). L'adossement à ce référent permet à la spin-off d'accéder à des ressources complexes. Dans notre étude nous avons remarqué surtout cela dans le cas des spin-offs académiques (exemple du cas G). La nature de la légitimité obtenue dans ce cas est plutôt scientifique, c'est une forme de légitimité professionnelle.

Cas	Phase d'émergence	Voie de légitimation		
		Stratégies utilisées	Moyens utilisés	Conséquences
Cas A spin-off industriel	Exploitation de réseau existant Création de réseau d'ancien	Stratégie de réseautage	Intégration dans un réseau Prospection	Légitimité professionnelle Légitimité conséquentielle Légitimité concurrentielle
Cas B spin-off académique	réseaux personnels		Réseautage instrumentale Réseaux Institutionnels Réseau de recherche	Légitimité professionnelle
Cas C spin-off industriel	Exploitation de réseau existant	Stratégie de communication Stratégie de réseautage	Prospection Publication dans des revues spécialisés	Légitimité professionnelle Légitimité d'adossement légitimité scientifique
Cas D spin-off académique		Stratégie de réseautage Stratégie de portage	Prospection Adossement à un grand groupe Intégration à un cluster	
Cas E spin-off industriel		Stratégie de réseautage	Prospection Intégration dans des plateformes technologiques	
Cas F spin-off académique	Exploitation de réseau existant Réseau de l'entreprise mère	Stratégie de portage	Référencement au comité scientifique	
Cas G spin-off académique	Exploitation de réseau existant Réseaux institutionnels			

5. Analyse et discussion

L'utilisation de la participation des parties prenantes, des partenariats et des comportements de lobbying qui soutiennent les efforts des nouvelles spin-offs sont un aspect essentiel concourant à la légitimation. De plus, les stratégies de manipulation qui impliquent des initiations et des interventions dans l'environnement existant des spin-off (tant normatives que cognitives) facilitent des conditions opérationnelles qui soutiennent les besoins distinctifs des entreprises. En outre, les startups essayées sont en mesure de recueillir de la légitimité organisationnelle par la création proactive d'un contexte sociétal et cognitif favorable, ou en développant / offrant quelque chose qui n'existait pas auparavant pour créer le terrain de la légitimité organisationnelle.

Deuxièmement, il semble plus efficace de combiner ces stratégies de légitimation pour obtenir un résultat synergique tendant vers la légitimité organisationnelle. Les spin-off dans l'échantillon de cette étude ont utilisé en moyenne trois stratégies de légitimations différentes

simultanément. Une combinaison de toutes les stratégies de légitimation est réussie si ces stratégies sont stratégiquement alignées.

Cette étude met également en exergue deux formes de légitimité : la légitimité par « adossement » et la légitimité par « affiliation ». La première repose sur une volonté calculatoire du fondateur tandis que la seconde correspond à la volonté de l'entreprise mère de transmettre sa réputation pour soutenir l'essaimé.

Notre résultat démontre que l'entrepreneur innovateur à deux logiques pour faire évoluer son réseaux de relations. Dans un premier temps, en phase de création de l'entreprise naissante, les fondateurs ou l'équipe fondatrice s'appuient sur l'affiliation avec l'entreprise mère pour développer leurs réseaux relationnels, dans ce cadre notre travail est en accord avec le travail de Candido et Filon (2007) sur les spin-off universitaires. Notre étude montre que les cas E, F et G ont comme logique dominante l'affiliation avec l'entreprise mère. Tandis que le cas A, dès la démarrage de l'activité de l'entreprise, a montré une volonté d'émancipation avec l'entreprise mère.

5.1. Stratégies de légitimation

En examinant les principaux résultats de cette étude, il apparaît que la position de Zimmerman et Zeitz (2002) selon laquelle les nouvelles entreprises peuvent créer une légitimité organisationnelle par combinaison des différentes stratégies de légitimation qui correspond le mieux à leur situation est confirmée. Il n'est donc pas surprenant de trouver des manifestations des quatre stratégies de légitimation parmi les startups. Les résultats de cette étude indiquent que la conformité est appliquée dans une moindre mesure par les spin-off.

Les facteurs clés concernant l'évolution des réseaux de relations de ces entrepreneurs innovateurs sont l'utilisation de la réputation de l'entreprise mère afin d'atteindre les ressources nécessaires au développement de leur première affaire. En effet, pour amoindrir leur déficit de réputation, lié à leur absence relative d'histoire les startups essaimées, font rejaillir sur leur organisation la réputation d'autres entreprises, si tant est qu'elles aient conclu des accords de partenariats avec elles (Baum et Oliver, 1991 ; Podolny, 1993 ; Stuart, Hoang et Hybel, 1999).

Comme nous avons affaire à des entrepreneurs innovateurs, notre étude met en exergue que la formation, l'expérience et la compétence antérieure des fondateurs ont un impact majeur sur le développement du réseau de relations. Pour les cas A et B par exemple ce sont des ingénieurs de formation. On s'inscrit dans la continuité des travaux de Fayolle (1994) sur les comportements entrepreneuriaux d'ingénieur et le rôle de l'expérience professionnelle antérieure. Nous remarquons que l'expertise et la compétence professionnelle de ces

fondateurs jouent un rôle majeur dans la construction de la légitimité de l'organisation naissante.

Dans la phase d'émergence de l'entreprise, la logique d'affiliation avec l'entreprise mère s'atténue, les fondateurs ou l'équipe fondatrice de spin-off doivent utiliser des nouvelles stratégies pour que leurs entreprises puissent exister et perdurer dans le temps.

D'une manière intentionnelle et proactive, la spin-off rentre dans le processus de légitimation afin d'augmenter ses chances de survie dans un environnement complexe.

Plusieurs moyens ont été utilisés pour légitimer les entreprises et leurs projets, notamment, l'intégration dans des réseaux professionnels, des clusters, des associations professionnelles et l'intégration dans des plateformes d'échanges technologiques ou scientifiques. En effet l'entrepreneur doit de se nourrir continuellement de l'évolution de son environnement. Ce type d'entrepreneur correspond à celui décrit par Julien et Marchesnay (1996). Les résultats de ces stratégies sont : la légitimité professionnelle dans sa forme passive et calculée et la légitimité concurrentielle. Dans ce cas, notre recherche s'inscrit dans la continuité des travaux de Tornikoski et Newbert (2007) et de celui de Messeghen et Sammut (2007).

Par ailleurs, d'autres formes d'affiliation ont été mises en évidence dans cette étude. Cette affiliation est utilisée par les fondateurs d'une manière rationnelle. Cette stratégie est l'adossement à un grand groupe réputé comme dans les cas E, G et H. Le résultat est la visibilité, la crédibilité et la légitimité internationale (par exemple dans le cas E). Cette légitimité professionnelle par adossement est le résultat d'une stratégie pro active.

6. Conclusion

Finalement nous proposons de terminer cet article sur quelques idées fortes qui devraient être replacées au cœur des travaux sur l'évolution des réseaux de relations. Tout d'abord, gardons à l'esprit que l'évolution du réseau doit rester un construit social qui dépend de plusieurs facteurs et parties prenantes (fondateurs, entreprise mère, incubateur, clients...). D'autre part nous devons l'appréhender à travers deux logiques à savoir (1) la logique d'affiliation, (2) la légitimation, sachant qu'un entrepreneur innovateur peut suivre les deux logiques pour développer leurs réseaux.

Nous souhaitons poursuivre cette recherche en analysant de façon plus approfondie la façon dont les liens tissés au niveau individuel forment un capital au niveau organisationnel. Ainsi, nous allons identifier plus précisément les contraintes posées par les relations avec l'entreprise-mère et les effets des deux logiques sur l'appropriation des liens au niveau de l'entreprise.

Bibliographie

- Aldrich H.E. (1990), « Using an Ecological Perspective to Study Organizational Founding Rates », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 14, n° 3, pp. 7-24.
- Aldrich,H.E,Reese, P.R. & Dubini,P.(1990). The go-between: Brokers'role in entrepreneurial networks *frontiers of entrepreneurial Research*,554-555
- Baum J.A., Olivier C. (1991), « Institutional linkages and organizational mortality », *AdministrativeScience Quaterly*, vol. 36 n° 2, pp. 187-218.
- Bchin, .B (2012). Spin-Off: Factor of Growth and Entrepreneurial Success. The Example of Tunisia. *International Journal of Business and Social Science*, 3(12), 65-75.
- Beaulieu S. (2001), La légitimité professionnelle : une ressource qui se gère. Une application en contexte professionnel. Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal.
- Beaulieu S., Roy M., Pasquero J. (2002), « Linking the management of legitimacy and the learning process: evidence from a case study », *Third European Conference on Organizational*
- Bitektine, A. (2011). Toward a Theory of Social Judgments of Organizations: The Case of Legitimacy, Reputation, and Status. *Academy of Management Review*, 36(1), 151-179.
- Borges,C. & Filion, L. J. (2012). Le développement du capital social entrepreneurial des créateurs d'entreprises technologiques issus d'un essaimage universitaire. *Cahier de recherche n°*, 05.
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. C. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*: 49-77. Los Angeles, CA: Sage.
- Dimaggio P., Powell W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.
- Gartner W.B. (1985), « A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, pp. 696-706.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elfring, T., & Hulsink, W. (2004). The strong versus weak tie effect on entrepreneurial processes: ICT-start-ups in the Netherlands.
- Grandi, A., Grimaldi, R. (2003). Exploring the networking characteristics of new venture founding teams. *Small Busi-ness Economics*, 21(4), 329-341.

- Grimaldi, R., Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121.
- Hite, J. M., & Hesterly, W. S. (2001). The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic management journal*, 22(3), 275-286
- Hite, J. M. (2003). Patterns of multidimensionality among embedded network ties: a typology of relational embeddedness in emerging entrepreneurial firms. *Strategic Organization*, 1(1), 49.
- Human, S.E. et K.G. Provan. (2000), Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A comparative study of success and demise, *Administrative Science Quarterly*, 45: 327-365.
- Johannisson, B., Ramirez-Pasillas, M., Karlsson, G. (2002). The institutional embeddedness of local inter-firm networks: A leverage for business creation. *Entrepreneurship and Régional Développement*, 14(4), 297-315.
- Marchesnay M. (1998), « Confiances et logiques entrepreneuriales », *Économies et Sociétés*, Série SG, n° 8-0/1998, pp. 99-117.
- Messeghen K., Sammut S. (2007), « Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement : entre légitimité et isolement », *Gestion 2000*, n° 3, mai-juin, pp. 65-81.
- Pollack, J. M., Rutherford, M. W., & Nagy, B. G. (2012). Preparedness and Cognitive Legitimacy as Antecedents of New Venture Funding in televised Business Pitches. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 915-939.
- Shane, S., & Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*, 48(3), 364-381. doi: 10.1287/mnsc.48.3.364.7731
- Suchman M.C. (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, pp. 571-610.
- Suitor, J., Wellman, B., & Morgan, D. (1997). It's about time: how, why and when network change, *social networks*, 19, 1-7
- Tornskorski E., Newbert S. (2007), « Exploring the Determinants of Organizational Emergence: a Legitimacy Perspective », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n° 2, pp. 311-335.
- Tushman M.I., et B. Anderson (1986). « Technological discontinuities and organizational environments », *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, p. 439-65.
- Überbacher, F. (2014). Legitimation of New Ventures: A Review and Research Programme. *Journal of Management Studies*, 51(4), 667-698.

Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3rd ed.). Sage, Thousand Oaks.

Zimmerman M., Zeitz, G.J. (2002), « Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy », *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 3, pp. 414-4

Annexe 1

Collectes des données sur l'évolution de réseaux des fondateurs des spin-offs							
Collectes	précisions						
	Cas A	Cas B	Cas C	Cas D	Cas E	Cas F	Cas G
17 entretiens	3	2	2	2	2	2	2
Données secondaires (revues mensuelles des projets, journal interne, communiqués de presse.)	journal interne, communiqués de presse,	journal interne, communiqués de presse, journal de l'incubateur, site internet	journal interne, communiqués de presse, journal de l'incubateur, revue spécialisée	journal interne, communiqués de presse, journal de l'incubateur	journal interne, communiqués de presse, journal de l'incubateur, site internet	journal interne, communiqués de presse, journal de l'incubateur, site internet	journal interne, communiqués de presse, journal de l'incubateur, site internet
Analyse qualitative rédaction de monographie et codage avec le logiciel Nvivo11	Identification des pratiques de fondateurs de spin-off pour l'évolution de réseau de relation de leurs Start-ups et leurs apports pour le développement de l'entreprise au différent stade du cycle de vie.						

Tableau n°8

Source : auteur

