

ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL ET CONSTRUCTION DES FACTEURS CLES DE SUCCES

Gérard A.Kokou DOKOU

Maître de Conférences à l'Université du Littoral Côte d'Opale, Département Techniques de Commercialisation de l'IUT ST-Omer/Dunkerque, France. Responsable de l'ERIME (Equipe de Recherche sur l'Ingénierie et le Management des Espaces littoraux et fluviaux) de l'IMN (Institut des Mers du Nord, labellisé Laboratoire Equipe d'Accueil n°1702; Dunkerque, France)

MOTS-CLES: Entrepreneur, accompagnement entrepreneurial, création d'entreprise, facteurs clés de succès, apprentissage stratégique, efficacité organisationnelle.

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



RESUME

Les études qualitatives et statistiques de l'OCDE et de l'APCE (OCDE, 1998; APCE, 1998) confirment le nécessaire et évident besoin d'accompagnement des jeunes entreprises et montrent, par ailleurs, que l'accompagnement tous azimuts n'est pas suffisant. En effet, le terreau de la création, représenté par "l'écosystème", peut obscurcir la voie de l'accompagnement efficace de par la pléthore de ses composantes et produire "l'effet massue" au lieu du levier à la création. Il en résulte une nécessaire sélection parmi les organismes d'aide à la création. Cette sélection doit allier impérativement le besoin de suppléer aux insuffisances de compétences du créateur à la représentation personnelle que se fait celui-ci de son entreprise et de sa trajectoire de réussite.

Autrement, l'accompagnement s'inscrit dans un processus d'apprentissage individualisé de l'entrepreneuriat. Dès lors, il est possible de déduire de chaque situation, les déterminants spécifiques de réussite de la création: soient les facteurs clés de succès (FCS). Au travers de ceux-ci, il est possible d'établir une meilleure connaissance des besoins d'accompagnement des créateurs. Finalement, une telle connaissance conduit progressivement à une démarche d'aide type en matière d'accompagnement à la création d'entreprise.

Telles sont les conclusions que dégage l'étude qualitative de ce papier, faite sur 64 entreprises du Littoral Dunkerquois (Nord de la France) de moins d'un an à plus de trois ans réparties entre l'industrie (13), le commerce (36) et les services (15). Elle montre que l'accompagnement aide à la maîtrise de 5 obstacles (à la création) de type stratégique, administratif, financier, marketing et de gestion du personnel. Les structures d'accompagnement appropriées étant les structures institutionnelles, bancaires, familiales et consultatives. Le croisement de ces différents éléments combinés aux attributs et valeurs personnelles des dirigeants a permis d'établir une typologie de 6 classes d'entrepreneurs avec des FCS spécifiques, en fonction des pratiques d'accompagnement observées.

MOTS-CLES: Entrepreneur, accompagnement entrepreneurial, création d'entreprise, facteurs clés de succès, apprentissage stratégique, efficacité organisationnelle.

Introduction

L'objectif de ce papier est d'établir une meilleure connaissance des besoins d'accompagnement des créateurs à partir des facteurs clés de succès (FCS) tels qu'ils se les représentent et les vivent. Une telle connaissance conduit progressivement à une démarche d'aide type en matière d'accompagnement à la création d'entreprise. En effet, dans ce domaine, des réseaux d'aides, de sensibilisation et de financement existent et se développent¹. Pourtant des questions fondamentales restent d'actualité. Pourquoi y a-t-il de moins en moins de créations et de plus en plus de défaillances des entreprises jeunes (APCE, 1998; OCDE, 1998)? Comment faut-il augmenter le nombre de créations et favoriser la longévité des entreprises créées pour soutenir la croissance et optimiser le développement territorial ? Comment mieux aider les créateurs dans leurs démarches initiales et dans le management stratégique futur de leur entreprise? Quels sont les principaux facteurs clés de succès à prendre en compte au travers des politiques d'accompagnement mises en œuvre par les institutions locales, les banques, les consultants ou par des réseaux d'acteurs socio-économiques locaux?

Ces questions montrent que le dispositif d'aide actuel n'est pas suffisant pour assurer les conditions de pérennisation des entreprises nouvellement créées (Le Marrois, 1985; Hinger, 1989; Albert, Fayolle et Marion, 1994; Sammut, 1998). D'ailleurs le nombre des organismes qui soutiennent la création d'entreprise est tel que l'entrepreneur est souvent confronté à une multitude d'acteurs qui ont parfois des intérêts et des motivations divergents. Cela est d'autant plus dommageable que le créateur a besoin de s'appuyer sur un réseau de partenaires économiques locaux qui ne lui apportent pas seulement des ressources financières mais également des compétences globales et durables. Il s'agit de ressources immatérielles plus favorables à l'apprentissage entrepreneurial et stratégique.

Il s'en dégage une proposition de base. Les pratiques d'accompagnement doivent s'appuyer sur les liens de cohérence qui peuvent exister entre les transformations locales favorisant la création ou l'implantation de nouvelles entreprises et le développement de celles existantes qui innovent, créent de nouveaux savoir-faire et font émerger de nouvelles activités. Pour cela, l'entrepreneur doit les vivre (les pratiques de l'accompagnement) comme un véritable outil d'auto-construction du projet de création en vue d'une meilleure exploitation du marché et d'une meilleure prise en compte des futurs possibles. L'accompagnement entrepreneurial s'apparente à un processus de construction des facteurs clés de succès qu'il faut particulariser selon chaque situation de création d'entreprise.

C'est une thèse que nos investigations sur le terrain tentent de vérifier à partir d'une enquête qualitative approfondie réalisée auprès de 64 créateurs du Littoral Dunkerquois². Les résultats

¹ Dans le journal "Les Echos" du mercredi 12 février 1997, J.J. Hubert-Rodier recense plus de 1500 dispositifs d'aides à la création d'entreprise.

² Ces 64 créateurs du Littoral Dunkerquois (Nord de la France) ont bénéficié des opérations d'accompagnement, évoluent dans des secteurs d'activité divers et sont à des moments différents du processus entrepreneurial. Des précisions plus détaillées sont données dans la partie méthodologique.

attendus sont utiles à plusieurs niveaux. Il est possible d'éclairer les structures d'accompagnement au niveau des outils et des démarches pédagogiques et de suivi utilisés. Pour le créateur ou le dirigeant d'entreprise, l'intérêt demeure dans l'utilisation des outils d'accompagnement en vue d'acquiescer une efficacité plus grande de la direction des affaires. A terme, cette étude peut conduire à une réflexion conceptuelle et méthodologique faisant émerger de solides outils opérationnels qu'il faudra tester et valider.

Aussi est-il important de préciser dans une première partie le concept de l'accompagnement entrepreneurial sans oublier l'approche de ses apports du point de vue des 64 créateurs enquêtés. Cette précision permettra de mieux comprendre dans une deuxième partie, les principaux facteurs clés de succès construits par ces créateurs grâce aux pratiques de l'accompagnement vécues. Ces résultats justifient la nécessité d'un outil plus global permettant d'apporter aux créateurs une culture d'efficacité stratégique et organisationnelle. C'est le dernier point traité dans ce papier.

1 Concept d'accompagnement à la création d'entreprise et méthode d'identification des facteurs clés de succès suscités

L'accompagnement entrepreneurial s'inscrit dans la perspective de l'aide au conseil à la création et au management stratégique. C'est une méthode fondée sur l'heuristique de la décision et sur la systémique (Julien, 1997). En fait, l'approche se veut collective et encourage le créateur ou le dirigeant à reproduire progressivement sa propre démarche intellectuelle dans le cadre des impératifs organisationnels et du contexte socio-économique général (Gartner, 1989). La pertinence des investigations qualitatives permet de mieux approcher cette démarche d'intériorisation des pratiques d'accompagnement.

1.1 Concept et fondements de l'accompagnement à la création d'entreprise

Les démarches d'accompagnement à la création d'entreprise sont désormais courantes et font partie des préoccupations socio-économiques des collectivités locales (Fourcade, 1991). En fait, le processus de création et de développement de l'entreprise s'inscrit dans un écosystème constitué par les agents socio-économiques du territoire concerné, en l'occurrence, les institutions locales, les réseaux de sous-traitances et de fournisseurs, les structures de recherche, les organismes de formation et les financeurs actuels et potentiels. Sous l'influence croisée de ces agents, le territoire peut connaître de notables transformations pour s'assurer une dynamique économique favorisée par les pratiques d'accompagnement (Fayolle, 1994; Saporta, 1994; Levan-Lemesle, 1998). Les actions collectives de sensibilisation à la création d'entreprise et d'accompagnement des créateurs émanent de cette nécessité de dynamiser le territoire local (Smith, Dickson et Smith, 1991; Johannison, 1988; Geringer, 1988; Lynch, 1989; Freeman, 1991; Blancho, 1995). On remarque que, non seulement, ces actions contribuent à bâtir un environnement économique favorable au phénomène entrepreneurial, mais qu'elles participent aussi à l'aménagement du territoire.

La motivation du créateur et le positionnement de son système d'offres constituent les deux conditions de base de tout projet entrepreneurial (Pendelieu, 1997; Lieury et Fendouillet, 1997). Mais nous postulons que la jeune entreprise peut franchir plus facilement le cap des trois à cinq premières années si l'accompagnement se fonde sur un façonnement culturel (Hernandez 1999; Teece, Rumelt, Dosi et Winter, 1994). Celui-ci passe par une dimension professionnelle avec des partenaires du monde économique (chambres de commerce, chambres de métier, club de créateurs, banques, consultants, experts comptables, conseils juridiques, notaires, etc.) qui inscrivent leurs actions dans une démarche d'apprentissage relatif à la gestion des obstacles administratifs à la création d'entreprise et à l'intériorisation progressive des fonctions clés compte tenu du positionnement stratégique retenu (Bruyat 1994; Koenig, 1994; Baumard, 1995; Manfred et Mack, 1995). Certaines s'imposent d'office comme l'approche marketing, la production et la gestion comptable et financière. Le façonnement culturel intègre toutes ces dimensions à partir d'une structuration progressive du couple ressources/compétences rendue possible grâce à l'ensemble des partenaires jouant les rôles de courtier de l'information et de la formation (Julien, 1996).

Une telle démarche est à même de permettre à l'entrepreneur d'assurer avec plus d'efficacité ses premières fonctions. Il s'agit notamment de :

- Voir les banques ;
- Rechercher des aides ;
- Remplir les dossiers administratifs ;
- Rechercher des informations marketing ;
- Comprendre les droits et les obligations d'un responsable d'entreprise ;
- Apprendre sur le terrain par immersion ;
- Avoir les premières affaires et dégager les prévisions.

Le processus d'accompagnement fait apparaître les interactions entre les disciplines de manière concrète. Par exemple l'entrepreneur est obligé d'être commercial, financier, technicien ou négociateur. Celui qui est à ses débuts a besoin de conseils et d'assistance sans perdre son autonomie et sa fierté de créateur.

Selon les études réalisées par l'Agence Pour la Création d'Entreprise (APCE, 1998), la démarche choisie pour préparer le projet entrepreneurial va déterminer la survie de la jeune entreprise. Plus on prend de conseils, plus les chances de survie de l'entreprise créée augmentent. Elles sont de 67% si on consulte un conseiller, contre 56% si on ne consulte personne. Avant le lancement de leur entreprise, 80% des créateurs sollicitent les conseils d'un spécialiste. Mais ils ne sont que 17% à en consulter plusieurs. Les conseillers publics (chambres de commerce et d'industrie) sont sollicités par 44% des créateurs qui sont 43% à consulter des cabinets juridiques.

Les conseils favorisent la pérennité de la jeune entreprise. Pour une création sans conseils, le taux de survie est de 41% contre 81% si on a consulté au moins quatre conseils. En reprise, les observations sont identiques. Ce taux est de 62% pour les repreneurs qui n'ont

consulté personne, contre 96% pour ceux qui ont préparé leur projet avec au moins quatre conseillers. De plus, si l'on veut avoir un prêt, il est aussi recommandé de consulter des conseillers. En création, 27% des bénéficiaires de prêts ont eu recours au conseil, contre 18% qui ne le font pas. En reprise, 51% des bénéficiaires ont eu recours au conseil, contre 38 % pour les autres.

Pour optimiser ses chances de réussite, une expérience dans le domaine est souhaitée. De même, l'image de sa propre personne est importante. Elle doit être positive. L'entrepreneur, c'est l'image de l'entreprise. Il doit se perfectionner pour réussir. Sa formation et son expérience pourront lui donner des connaissances. De plus, si on a l'habitude de diriger, la gestion de l'entreprise n'en sera que plus facile. Avoir une expérience permet d'éviter les pertes de rentabilité. L'inexpérience est néfaste à la survie de l'entreprise.

Certaines personnes peuvent favoriser l'aide au démarrage. Les anciennes relations professionnelles sont de précieuses aides. Les créations, qui ont eu au moins deux appuis ont un taux de survie de 78%, contre 62% de celles qui n'en ont pas bénéficié. Ces taux sont même supérieurs pour les reprises. Celles qui ont eu plus de deux appuis (leurs fournisseurs ou leurs clients) ont un taux de survie de 83% contre 67% s'ils n'ont eu aucun appui. Savoir utiliser ses relations augmente les chances de survie. Plus on a des appuis, plus la survie augmente. Plus on recherche des partenaires externes, plus on augmente le succès : banque, clients, sous-traitants.

Il existe différentes formes de soutiens. Les premiers, ce sont les soutiens financiers. Le deuxième, c'est le soutien stratégique. C'est le cas quand une société mère aide une entreprise créée par externalisation ou essaimage. Les troisièmes, ce sont les soutiens commerciaux. Ils permettent de débiter la production avec des commandes importantes. Ces soutiens peuvent être articulés autour d'un réseau susceptible d'offrir à l'entrepreneur des compétences plurielles.

Au sein du réseau, les projets se formalisent sous la responsabilité des accompagnateurs en interaction avec l'entrepreneur. Cette interaction est renforcée par la formation du futur dirigeant. Les actions de formation ont souvent une répercussion qui va au-delà de la réalisation des projets pris en compte. Elles contribuent à favoriser le développement de la culture entrepreneuriale et de l'apprentissage stratégique. La meilleure adéquation peut être cherchée entre la théorie et la pratique. De ce fait, à l'issue de chaque réalisation, des informations doivent être collectées sur les conditions de mise en œuvre et sur les résultats prévisionnels compte tenu des futurs possibles. Le renforcement de la professionnalisation des contacts avec les partenaires locaux s'impose. Mais cette professionnalisation suppose le caractère global de l'accompagnement. Les compétences mobilisées ne peuvent qu'intégrer l'ensemble des besoins du créateur.

Il est clair que le point d'entrée de chaque programme d'accompagnement garde une certaine spécificité. Les compétences à mobiliser doivent être étudiées et cernées par les acteurs du réseau mis en place. On sait que la création ex-nihilo fait appel aux études et conseils stratégiques, financiers, juridiques et fiscaux et à la mise en place de toutes les politiques fonctionnelles (production, communication, vente, gestion ou ressources humaines).

1.2 Cadre opératoire de l'identification des facteurs clés de succès intériorisés par les créateurs d'entreprises

La méthodologie retenue est qualitative. En fait, 64 entretiens ont été réalisés auprès d'entrepreneurs accompagnés dans le cadre de leur aventure de création sur le littoral dunkerquois. Le guide d'entretien a pour but d'uniformiser les différents entretiens grâce à une base identique à chaque question. Néanmoins les résultats montrent de réelles diversités dans la perception des questions ainsi que dans l'étendue des informations fournies à partir des thématiques suivantes:

- Histoire de vie, parcours et expériences professionnels,
- Principales motivations avant et après la création,
- Difficultés rencontrées avant et après la création,
- Modalités de gestion de ces difficultés,
- Rôle des structures ou opérations d'accompagnement dans la gestion de ces difficultés et dans le choix des orientations stratégiques et de la structuration des fonctions clés ou celle des facteurs de réussite de la création d'entreprise.

La structure des 64 entrepreneurs interrogés est synthétisée dans le tableau n°1.

Tableau n°1: quelques caractéristiques des créateurs enquêtés

ACTIVITÉ³	Industrie : 13	Commerce : 36	Service :15
SITUATION DE FAMILLE	Mariés : 48		Non mariés : 16
ENFANT	Oui : 44		Non : 20
SEXE	Hommes : 44		Femmes :20
AGE DE L'ENTREPRISE	Plus 3 ans : 26	1 à 3 ans : 20	Moins 1 an : 18

Notre corpus est composé de l'ensemble des entretiens réalisés tels qu'ils ont été transcrits exhaustivement à partir de l'enregistrement sur bande magnétique. Il s'agit d'un corpus homogène car tous les entrepreneurs ont été interrogés avec un guide d'entretien centré sur la même thématique: l'accompagnement et les facteurs de réussite de la création d'entreprise. L'exploitation de ce corpus est faite par les techniques d'analyse de contenu et des concomitances thématiques. En fait, l'analyse de contenu d'une réponse dans le cadre d'un entretien semi-directif fait partie des méthodes d'analyse sémantiques et structurales. Celles-ci cherchent à dépasser le contenu manifeste et explicite à atteindre par une analyse au second degré, un sens implicite non immédiatement donné à la lecture (Mucchielli,1974; Ghiglione, Matalon et Bacri, 1985).

C'est tout le corpus constitué par l'ensemble des entretiens retenus qui est pris en compte. Il faut reconnaître que l'analyse de chaque entretien de façon unique et isolée est, certes,

³ Il s'agit de: Industrie (chaudronnerie, bâtiment, menuiserie, travaux publics, tuyauterie, brasserie, ...); Commerce (prêt à porter, fleuriste, chocolat, café, restaurant,...); Service : (agence de location de maison, informatique, nettoyage de voiture, coiffeur, assurance,...)

importante. Mais elle ne devient vraiment significative que par référence au corpus plus large qu'est l'ensemble des entretiens effectués. C'est à ce niveau agrégatif qu'intervient la technique des co-occurrences. Elle consiste à repérer les thèmes qui apparaissent, dans un entretien ou un ensemble d'entretiens, les uns avec les autres, ou, au contraire, qui n'apparaissent jamais les uns avec les autres (Ghiglione, 1978). Pour ce faire, on compare les fréquences d'apparition théoriques, en supposant que les thèmes sont répartis de façon homogène dans l'ensemble des entretiens, aux fréquences d'apparition réelles. On peut ainsi cerner les noyaux autour desquels se structurent les représentations ou les préoccupations des sujets considérés.

Pour l'analyse, les thèmes ou les mots à retenir sont ceux dont la fréquence d'apparition est suffisamment élevée. On cherche à savoir s'il y a une différence significative entre la fréquence observée de co-occurrence des thèmes ou des mots pris deux à deux et la fréquence théorique de cette co-occurrence. On choisit le test de χ^2 (chi2) car l'hypothèse à vérifier se rapporte à une comparaison entre les fréquences observées et les fréquences attendues d'une catégorisation. Nous retenons comme niveau de signification $\alpha=0,05$. La distribution de χ^2 cal (χ^2 calculé) suit une loi de χ^2 avec $\delta=1$ d.d.l. (degré de liberté). Pour la discussion seules les concomitances dont l'occurrence diffère positivement (forte proximité entre les deux thèmes ou mots considérés) ou négativement (faible proximité entre les deux thèmes ou mots considérés) suffisamment de leur probabilité théorique sont intéressantes. « En effet, si l'occurrence d'une concomitance est proche de sa probabilité théorique, on peut estimer que cette concomitance peut être due au hasard car même si deux spécifications ne sont pas reliées dans le système de représentations des sujets, le simple jeu probabiliste les fera apparaître nécessairement dans différents entretiens pour peu qu'elles soient l'une et l'autre fréquentes » (Ghiglione, 1978 p. 65).

Une telle méthodologie permettant de quantifier un corpus pour en extraire les structures sémantiques les plus fortes est facilitée par des logiciels d'analyse de données textuelles comme ALCESTE⁴. Celui-ci a pris en compte plus de 72% (72,40%) des mots du corpus considéré ainsi comme étant d'une grande qualité. Ces mots constituent la base de trois tableaux de contingence successifs afin de tester la stabilité des résultats en terme de thèmes les plus significatifs (repérés ou non dans le discours de chaque répondant) au sens de la loi statistique (chi2). C'est dire que les mots ou les thèmes retenus ont un chi2 supérieur à 2,70.

Interviennent également la Classification Descendante Hiérarchique (CDH) et la Classification Ascendante Hiérarchique (CAH). A partir du champ lexical, on cherche à regrouper les groupes d'entrepreneurs les plus homogènes quant à leur approche des dimensions indispensables à la réussite de leur aventure dans un contexte d'accompagnement. La CDH procède par divisions successives allant du groupe aux individus. Au départ, tous les 64 entrepreneurs forment un groupe de par leur champ lexical. Par la suite, on forme différents groupes en scindant l'ensemble des 64 entrepreneurs afin d'obtenir des groupes les plus hétérogènes possibles entre eux. Par contre, la CHA procède par regroupements successifs des individus vers le groupe. On obtient les

⁴ Analyse des Lexèmes Co-occurents dans les Enoncés Simples d'un Texte (ALCESTE).

premiers groupes en réunissant les dirigeants les plus proches, puis on fusionne les groupes les plus semblables.

Finalement l'analyse de contenu comme méthode d'exploitation de l'information recueillie s'appuie sur trois techniques statistiques. Ceci garantit naturellement la pertinence des résultats obtenus.

2 Principaux facteurs clés de succès construits

L'accompagnement entrepreneurial sensibilise le créateur à cerner la multiplicité des facteurs qui interviennent dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre de son projet. Les observations empiriques qui suivent soulignent l'importance de la construction de ces facteurs et des itinéraires à suivre pour y parvenir.

2.1 Types d'entrepreneurs au regard des facteurs clés de succès appréhendés

L'accompagnement favorise la gestion de quatre types de difficultés fondamentales:

- difficultés financières (31 %): financement, trésorerie et retour sur investissement;
- difficultés commerciales (30 %): positionnement, identification de clientèle, fidélisation et développement;
- administratives (25 %): démarches initiales et déclaration fiscale;
- gestion du personnel (14 %): recrutement, motivations et résistances aux changements.

Les apports de quatre types de structures d'accompagnement sont appréciés. Il s'agit des structures institutionnelles (56 %), des banques (24 %), de la famille (11 %) et des consultants (9 %).

Ces résultats globaux se structurent autour de six catégories différentes d'entrepreneurs appelés des classes. Chaque classe a un vocabulaire spécifique concernant les facteurs clés de succès construits à partir des démarches d'accompagnement vécues.

- **Classe 1: le couple produit / marché**

Pour 20 % des entrepreneurs interrogés, l'accompagnement permet de prendre conscience de la place stratégique du client. Leur préoccupation principale est de fidéliser le client grâce au choix des fournisseurs afin d'offrir des produits de qualité. Qualité et prix compétitifs sont les deux piliers de la stratégie de ces entrepreneurs de structures artisanales motivés, au départ, par la création de leur propre emploi.

L'acquisition d'une culture de marché se traduit par un système d'offre constitué de produits ou de services irréprochables. C'est par la qualité du produit que l'entrepreneur inscrit sa stratégie de différenciation concurrentielle. Cette qualité commence par les matières premières utilisées. Par exemple, la farine du boulanger ou les produits d'entretien du service de nettoyage des voitures. Elle se prolonge par le sérieux, le respect des délais et les bonnes relations avec les clients. Il s'agit de facteurs clés de réussite dont l'ancrage est fait de l'écoute du client et du partenariat avec le fournisseur.

- **Classe 2: les démarches administratives et financières**

Ce sont de véritables difficultés pour 15 % des créateurs. Ces difficultés occultent les conditions favorables de formulation et de mise en œuvre du projet initial. Au niveau financier, un facteur important est cité, c'est celui de la chance. La chance paraît être un paramètre important pour se faire aider financièrement. Il y a donc une grande part du hasard qui est retenu dans la démarche. Deux organismes apparaissent pour aider les créateurs, les banques, qui font offices de conseils en matière de rigueur financière et de soutien pour monter les dossiers de subventions et de façon plus classique pour accorder des crédits. Les institutions quant à elles sont les organismes d'aides à la création comme Flandres Initiatives, Espace Initiatives où encore les Chambres de Commerce et d'Industrie qui paradoxalement sont surtout citées comme des structures de relais.

L'environnement est appréhendé en terme de difficultés et de contraintes financières et administratives vécues comme des barrières. L'accompagnement offre des solutions techniques qui permettent de les franchir.

- **Classe 3: connaissances, savoir-faire et expériences**

Elle concerne 12 % des créateurs enquêtés pour qui l'acquisition de connaissances théoriques liées à la formation et d'expériences du fait de la pratique, constitue deux parcours qui sont complémentaires dans le métier de l'entrepreneur. La formation initiale, c'est le parcours scolaire qui mène à des diplômes avec l'obtention de savoirs et compétences le plus souvent théoriques. L'expérience permet un apprentissage constitué d'expériences concrètes menant à des connaissances techniques, grâce à des postes de «chefs » ou à responsabilités. Même si le niveau d'études est faible au départ, l'accompagnement permet souvent à l'entrepreneur de mieux valoriser son expérience et son parcours professionnel dans les pratiques de gestion de l'entreprise au sens large du terme.

- **Classe 4: l'environnement personnel du créateur**

Pour 12 % des entrepreneurs étudiés, la vie familiale est représentée à deux niveaux. Au niveau du passé qui est symbolique de valeurs transmises par les parents à travers l'éducation, et qui a une grande importance dans la création de leur entreprise . Le grand respect envers les parents demeure un principe inébranlable. Au niveau du présent qui est primordial mais rare par manque de temps. C'est pourquoi le peu de temps qu'ils ont, ils le consacrent aux loisirs, aux enfants et aux vacances. Ce sont les seuls moments où ils peuvent se retrouver dans leur vie familiale. D'ailleurs certains ont des goûts très déterminés dans le choix de leurs destinations de vacances: « j'aime l'Egypte, la Grèce ... », «j'aime la Manche, la Vendée, le sud Ouest... ». Les apports de l'accompagnement résident notamment dans l'organisation et la gestion du temps.

- **Classe 5: performances de l'entreprise**

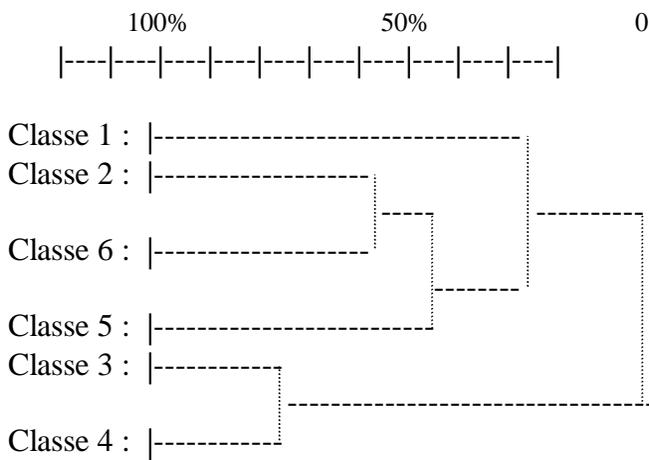
On retrouve la même proportion que dans les deux classes précédentes, c'est-à-dire 12 % de créateurs qui privilégient deux types de performances: performances commerciales et performances financières. Celles-ci sont tributaires des ressources initiales (capital financier, lieu d'implantation et moyens humains) et de la pertinence du statut juridique. C'est sur ces paramètres qu'interviennent les accompagnateurs pour soutenir le créateur.

- **Classe 6: vision du futur**

L'impact de l'accompagnement sur le développement de l'entreprise nouvellement créée est pensé de deux façons par 29 % des entrepreneurs: l'accompagnement à la résolution des difficultés liées à la création et l'accompagnement futur qui leur permettra de développer leur activité, en embauchant, agrandissant et en investissant pour faire croître leur activité. Les entrepreneurs de cette catégorie ont une vision à long terme de leur entreprise; ils ne désirent pas en rester au stade actuel bien qu'ils en soient satisfaits pour le moment. Ils sont dans un état d'esprit optimiste encouragé par la maîtrise des procédures de gestion courante et une certaine capacité d'innovation.

2.2 Les deux principaux itinéraires

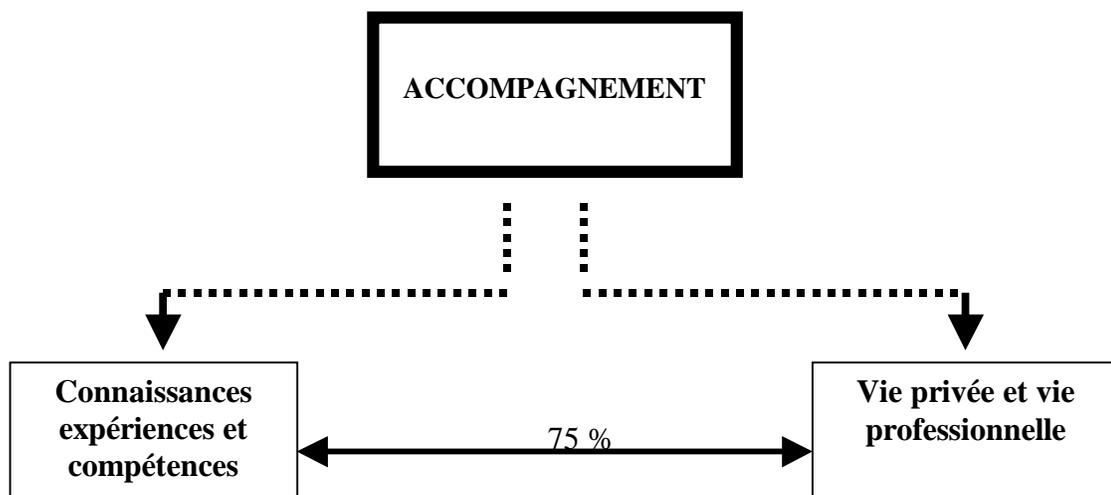
L'analyse des dépendances entre les classes à partir de la classification descendante hiérarchique met en évidence le dendrogramme suivant:



Le dendrogramme se lit de la façon suivante : plus on se déplace vers la droite moins les classes sont liées. Ainsi, les classes 3 et 4 sont proches l'une de l'autre à 75% et sont indépendantes des autres classes. Les 2 et 6 sont liées à 55%, puis sont proches de la classe 5 à 45%, pour ensuite se relier plus loin à la classe 1 à plus de 25 %.

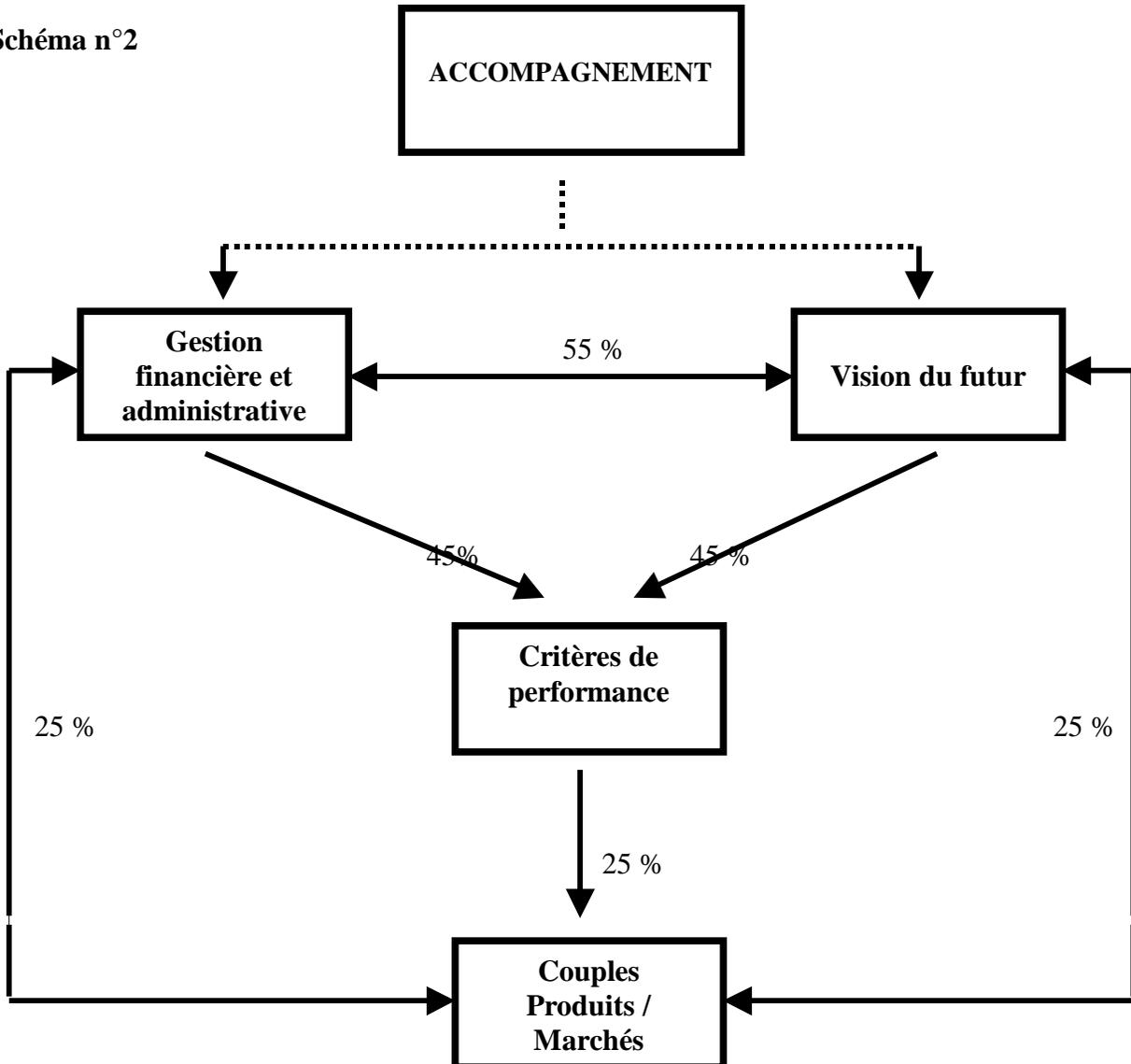
En définitive, il apparaît deux blocs distincts. Le premier est formé des classes 3 et 4; et le second bloc est constitué des quatre autres classes (2, 6, 5 et 1), avec des degrés de dépendance entre elles qui sont bien entendus différents en intensité. En prenant en compte les différents liens de proximité, ces deux blocs peuvent être schématisés pour indiquer les itinéraires de construction des facteurs clés de succès en matière de création d'entreprise.

Schéma n°1



Ce premier schéma représente les entrepreneurs qui comptent avant tout sur leur environnement interne pour réussir. celui-ci est composé de leurs expériences professionnelles, de leurs études et formations. L'accompagnement suscite en eux une confiance construite par leur parcours. L'expérience professionnelle ainsi que les connaissances scolaires sont pour eux de précieux atouts. Ces créateurs ont tendance à croire en eux et à leur force personnelle. Même s'ils ne possèdent pas beaucoup de diplômes, ils ont une connaissance approfondie et une grande expérience professionnelle souvent très technique qui les pousse à créer dans le même secteur d'activité. C'est pourquoi on retrouve en priorité le secteur industriel dans cette catégorie d'entrepreneurs, du moins pour la zone géographique concernée par notre étude. Les conseils comme les aides financières et logistiques sont bien sûr sollicités par ces créateurs. Mais ces conseils et aides sont un outil de plus à leur création et ne constituent pas l'essentiel des facteurs de réussite ou d'échec de leur aventure. L'environnement institutionnel est alors une force d'appoint pour un projet murement réfléchi. La connaissance du marché est déjà appréciée ainsi que les difficultés liées à l'activité retenue. Ce sont souvent des salariés qui quittent leur emploi par souci d'indépendance, de lassitude, de non possibilité d'évolution ou par manque de motivations dans une organisation considérée comme étant trop statique dans un environnement qui bouge.

Schéma n°2



Le deuxième schéma est le fait des entrepreneurs qui comptent sur les structures d'accompagnement pour acquérir des compétences et se procurer des ressources nécessaires à leur projet de création. Issus généralement d'activité commerciale, les principales motivations de ces créateurs sont relatives à l'indépendance, au fait d'être son propre patron et à la création de leur emploi. Certains sont des anciens chômeurs ou mères au foyer qui disposant désormais du temps (car leurs enfants sont plus grands), désirent se créer une activité. Ces créateurs partent en général de rien, ils n'ont aucun capital financier au départ, très peu d'expériences professionnelles et un cursus scolaire très restreint. Pourtant, le désir de créer leur entreprise est réel, mais ils n'abordent pas l'environnement extérieur comme un atout mais comme des contraintes et difficultés supplémentaires à gérer. Les démarches administratives, les dossiers à monter pour obtenir des subventions et la gestion financière sont autant de difficultés à surmonter. Bien qu'ils soient demandeurs de nombreuses subventions, ils sont aussi très attachés à leur indépendance, et veulent être les seuls maîtres de leur affaire. C'est pourquoi ils ont le souci de maîtriser les facteurs de marché et les critères de performance tout en se projetant dans le futur.

En définitive, ces deux itinéraires relèvent de l'apprentissage qui s'appuie sur deux piliers, l'accompagnement et la formation. Ceux-ci étant déterminés par le parcours des créateurs (formation, expérience) mais aussi par leur univers personnel (famille, valeurs...) et motivés par la recherche de pérennité et de l'efficacité organisationnelle.

3 L'accompagnement comme source de construction d'une culture d'efficacité organisationnelle

L'accompagnement des entreprises améliore leur taux de réussite. Au Canada, l'accompagnement a permis de réduire le taux de défaillance de 63% à 32% (OCDE, 1998). L'Italie a mis en place des tutorats de jeunes créateurs par des créateurs expérimentés. De plus, au Canada, le développement des enseignements à l'entrepreneuriat a doublé les créations. La réussite augmente si on mobilise les ressources locales marchandes et non marchandes (Marchesnay et Julien, 1996 ; Julien 1996). Les résultats de notre enquête confirment bien qu'une telle mobilisation favorise l'émergence de nouvelles valeurs culturelles par une particularisation des facteurs clés de succès.

3.1 Particularisation des facteurs clés de succès

Les pratiques d'accompagnement associent de plus en plus les aides quantitatives aux soutiens qualitatifs. En fait, le succès ou l'échec de la création d'entreprise dépend comme nous l'avons vu du créateur lui-même, mais celui-ci ne peut rien s'il ne dispose pas d'un certain nombre de ressources et de compétences propres:

- Un meilleur accès à l'information et à la mise en relation avec différents partenaires;
- Des fonds, des capitaux, des prêts et garanties;
- Une structure, des bâtiments, des infrastructures;
- Le Savoir-faire de consultants et de personnels qualifiés;
- L'accès aux technologies utiles;
- L'accès aux marchés pertinents.

Pourtant, le fait d'avoir à disposition toutes les ressources et moyens à la création d'entreprise ne garantit pour cela la réussite future de celle-ci. Pour mener à bien son projet, le créateur doit maîtriser un certain nombre de compétences et d'outils. L'accompagnement permet de lui faire comprendre qu'il a un besoin réel d'apprentissage pour mieux piloter son entreprise que ce soit dans la première phase de la création ou dans la gestion future. L'accompagnement doit commencer tôt dans une perspective de particularisation des facteurs clés de succès connus.

Les motivations (goût du risque, indépendance, envie d'entreprendre, profit et goût des responsabilités) et les facteurs de personnalité facilitent la réalisation et le succès du projet de création (Debourse et Paillot, 1996; Gartner et al., 1994; Bygrave et Hofer, 1991; Horsby et al.,

1993; Heron et al., 1991; Butillier et Uzunidis, 1998). Il s'agit, notamment, de l'âge, du niveau d'instruction et du savoir-être. Le passé du créateur, son diplôme, son expérience, sa personnalité conditionnent son succès ou son échec. On crée en fonction de son diplôme, de ses compétences. En effet, l'expérience dans le domaine est un facteur de succès.

L'âge du créateur influence la survie. 66% des entreprises créées, par une personne de plus de 50 ans, continuent à exister après la troisième année (Pedezeit, 1996). Mais pour les créateurs de moins de 25 ans, 50% échouent avant 3 ans. Car souvent ils ont peu de connaissance de l'entreprise, et un niveau d'études faible. En créant leur entreprise, ils créent leur emploi. Cependant, ils acquièrent ainsi une expérience, qui peut être nécessaire, s'ils retournent sur le marché de l'emploi.

De plus, l'activité antérieure du créateur influence la survie (Pedezeit, 1996). Si c'est un ancien cadre ou agent de maîtrise ou s'il a déjà exercé en indépendant, il aura un taux de survie de plus de 70% (73% pour un ancien cadre et 74% pour un indépendant au bout de trois ans). Car le fait d'avoir des relations augmente la survie. Seulement 17% des créations, dont le créateur est un ancien chômeur, se développent.

Pendelieu (1997) explique que certains traits de caractère favorisent le succès. Il faut connaître ses limites, avoir des objectifs clairs, être meneur d'équipe, être responsable, avoir un esprit de compétition, savoir prendre des risques, des initiatives, développer ses connaissances du secteur, être honnête.

En plus, il faut avoir des compétences pratiques, théoriques, techniques, méthodologiques.

De surcroît, il faut des compétences de gestion. C'est-à-dire que le créateur doit avoir des compétences de stratégie, de comptabilité, de techniques financières et commerciales.

Un autre type de compétences est indispensable : celles du comportement. En effet, le savoir être aura des effets sur le choix des clients qui vont ou non acheter leurs produits à la société. Il faut agir en tant que chef d'entreprise pour être reconnu comme tel, et ainsi acquérir une plus grande notoriété. Ce sont les relations avec les clients, qui vont définir le succès de l'entreprise. Une autre partie des relations, c'est celles avec le personnel. Il faut savoir choisir le personnel qualifié, le motiver. La communication interne de l'entreprise doit se développer en permanence pour réussir. D'ailleurs, hormis des qualités d'écoute, de communication, il doit savoir dialoguer, négocier avec les fournisseurs.

La recherche d'un potentiel de clients est un facteur de succès au démarrage. L'exploitation de ce potentiel passe par la capacité de l'entrepreneur (au sens de Fayol) à prévoir, organiser, commander, coordonner, et à contrôler. Le contact permanent avec ses interlocuteurs et la prise d'initiatives personnelles, font partie d'une telle capacité entrepreneuriale.

3.2 Les contours de la culture d'efficacité organisationnelle

De manière concrète, la culture entrepreneuriale et managériale à transmettre s'appuie sur plusieurs dimensions consignées dans le tableau n°2.

Tableau n°2: quelques dimensions d'une culture entrepreneuriale et managériale à intérioriser

Principales dimensions	Obligations pratiques
Volonté managériale	Pratiquer la veille informationnelle concernant le processus de production, la technologie et le secteur en général; méthodes et moyens de suivi des évolutions de l'environnement Développer des efforts de pénétration de nouveaux marchés: gros efforts de Publicité-Promotion ou politique de communication ; objectifs clairs et discutés avec les collaborateurs ; évolution des investissements, notamment commerciaux
Financière	Posséder des fonds propres Avoir une stratégie financière identique dans le temps Avoir des objectifs à long terme Se consolider avant d'investir pour le développement stratégique
Humaine	Considérer l'entreprise comme un ensemble d'hommes Posséder une culture d'organisation Former les salariés Etre souple dans la direction Permettre aux salariés un droit de regard sur l'entreprise
Productive	Savoir gérer le changement Etre ouvert aux innovations, aux idées nouvelles S'adapter aux évolutions de la production et à l'environnement
Marketing	Opérer une répartition stratégique du chiffre d'affaires par strates de comptes clients : stratégiques, semi-stratégiques et ordinaires ; par zones de chalandise : niveau local, niveau régional et niveau national ou international. Gérer le risque client: lié aux difficultés rencontrées par le client ; lié à la trop grande dépendance ; lié à la nature des clients : particuliers, P.M.E./PMI, filiales de groupe, grandes entreprises, donneurs d'ordre ou administrations. Cerner constamment la position des activités ou produits: le cycle de vie des activités ou produits (démarrage, croissance, maturité ou vieillissement) ; la fréquence d'introduction de nouveaux produits sur le marché

La multiplicité des facteurs de performances des entreprises est un fait incontestable (Bouchikhi et Kimberley,1994). L'accompagnement entrepreneurial doit sensibiliser le dirigeant au fait que le contenu de l'efficacité organisationnelle est multidimensionnel.

- **L'importance de l'action personnelle du dirigeant**

Il s'agit d'abord de l'action personnelle de l'entrepreneur ou du dirigeant. Les tâches et notamment les rôles qu'il accomplit sont décisifs. N'oublions pas que le dirigeant débute sa carrière managériale avec un noyau cognitif initial structuré par un ensemble de croyances, de convictions et de comportements. Ce noyau cognitif qui oriente ses premières actions, se renouvelle et se consolide grâce au processus d'apprentissage. Il constitue une des bases essentielles de la différence managériale. Il structure le style personnel du dirigeant et lui signifie ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire. « Les traits structurels de l'environnement se présentent de la même façon pour tout le monde mais n'ont pas les mêmes conséquences pour tous. Les entrepreneurs efficaces se distinguent par leur capacité à détecter et à utiliser à leur profit les opportunités tout en se protégeant contre les difficultés » (Bouchikhi et Kimberley, 1994, p117). Rechercher un positionnement original sur un marché et prendre de l'avance sur les concurrents suppose la capacité du dirigeant à percevoir les signaux faibles ou les changements

futurs avant les autres. Il ne suffit pas de se positionner sur un segment original. Il faut identifier les facteurs clés de succès nécessaires, les maîtriser afin de se doter d'une compétence distinctive qu'il convient de consolider de manière perpétuelle.

- **Le poids de l'environnement**

L'environnement constitue souvent une véritable source d'opportunités pour l'entreprise : existence de segments originaux de demandes non satisfaites, absence de concurrents importants ou de barrières à l'entrée, rencontre fortuite d'un futur partenaire ayant des compétences ou des moyens particuliers, etc. L'environnement présente aussi des obstacles concurrentiels, technologiques, juridiques, institutionnels, financiers, écologiques ou sociaux. Ces obstacles, qu'il faut savoir gérer, sont de plus prégnants et complexes avec la multiplicité des porteurs d'enjeux appartenant à la fois aux sphères marchande et non marchande de l'entreprise.

- **L'influence combinée du dirigeant, des valeurs organisationnelles et environnementales**

L'exercice du métier de dirigeant se fait dans la perspective de gestion de l'interaction firme/environnement.

Enfin intervient le contexte organisationnel. Pour être efficace, le dirigeant doit agir sur les valeurs collectives telles que la délégation ou la décentralisation, la défense du client, l'innovation, la qualité, l'esprit de responsabilité, d'initiative et de performance, etc. En retour, ces valeurs fondatrices inspirent les actions managériales, notamment les projets stratégiques. En fait, la décision et l'action stratégique résultent de la « vie organisationnelle représentée comme un ensemble de flux d'actions » (Lauriol, 1994, p6) ; ces flux d'actions émergent des phénomènes de perception, de représentation et d'interprétation, qui donnent un sens aux actes managériaux en leur attribuant des significations particulières (Debourse et al. 1983).

Mais tout est une question de confiance, base de la motivation et de la créativité. La confiance fait partie des critères irrationnels et affectifs qui jouent un rôle important dans les procédures de constitution de l'équipe dirigeante (Bouchikhi et Kimberley, 1994). Elle dépend, certes, de l'exercice du leadership personnel du dirigeant qui doit donner l'exemple ou montrer la voie à partir de ses engagements, des exigences vis à vis de soi et des connaissances dont il fait preuve au niveau de l'activité de l'entreprise (Bouchikhi et Kimberley, 1994). Mais elle constitue également le point de départ ainsi que le résultat de l'intériorisation des principes de fonctionnement et les priorités retenues par l'entreprise. Autres facteurs importants à l'émergence et au développement de la confiance, la vision ou l'image future et le partage des fruits de l'effort. Le développement à long terme de l'entreprise est au moins aussi fonction de cette image projetée par le dirigeant. Pour la rendre crédible, le dirigeant doit la faire partager par les actionnaires et orienter une bonne partie des bénéfices vers le réinvestissement sous forme d'autofinancement (Bouchikhi et Kimberley, 1994; Debourse et al, 1995; 1996). D'ailleurs le partage des résultats peut se faire sous forme de salaires ou de primes et sous forme de participation dans le capital de l'entreprise.

Ainsi, l'efficacité de l'action managériale se mesure sur le terrain par la capacité du dirigeant à organiser ses structures et à motiver ses personnels, individuellement et collectivement, dans une perspective visionnaire, de créativité, d'esprit d'innovation et de

productivité. Elle se mesure aussi par sa capacité à assurer la continuité dans une logique de gestion et de transmission du savoir et d'apprentissage organisationnel (Jarrosso, 1994 ; Esposito et Biseau, 1997).

Ces différents aspects apportent une réponse plus complète et plus complexe à l'analyse et à l'explication de l'efficacité de l'action du dirigeant ou des performances de l'entreprise. Il convient de souligner la difficulté liée à la notion de performance ou d'efficacité organisationnelle. Il est également difficile d'isoler la contribution du dirigeant au fonctionnement et au développement de son organisation. En fait il est compliqué de distinguer dans les actes qu'il accomplit, ce qui « est dicté ou suggéré par l'environnement et ce qui correspond à des investigations personnelles » (Bouchikhi et Kimberley, 1994, p116).

Les résultats de nos analyses confirment cette complexité et mettent en évidence l'influence combinée des facteurs précédemment énoncés au regard des performances de l'entreprise. Avec le temps, l'exigence de performances conduit à l'intégration de ces facteurs qui structurent un modèle de gestion du dirigeant. L'exercice du métier de dirigeant se fait dans la perspective de résolution de problèmes de fonctionnement et de développement : recrutement, motivation, licenciement, trésorerie, clientèle actuelle, nouveaux couples produits/marchés ou couple valeur/prix, technologie, etc. Cette résolution requiert nécessairement la prise en compte combinée des facteurs de performances évoqués et sous-tendus par structure socio-cognitive ambiguë mais apparaissant comme un véritable outil de gestion, notamment en termes de développement global, d'apprentissage et du développement d'aptitudes intuitives. « De la confrontation à des problèmes très différents par leur objet et par leur gravité, il émerge progressivement un tout doté d'une certaine cohérence qui peut être considéré comme une théorie de l'action de l'entrepreneur-dirigeant » (Bouchikhi et Kimberley, 1994, p132).

Conclusion

Les motivations des créateurs ne sont pas les mêmes. Certains aiment le risque ou veulent leur indépendance, d'autres cherchent tout simplement à créer leur propre emploi.

Ils peuvent se faire conseiller auprès de multiples réseaux locaux d'aides à la création: des Chambres de Commerce, des structures institutionnelles d'accompagnement, des banques, des consultants ou encore des membres de la famille.

Nos résultats montrent que l'apprentissage entrepreneurial se décline en deux itinéraires. Le premier itinéraire est issu du parcours personnel de l'individu, il intègre la formation de base, les valeurs professionnelles et familiales. Cet itinéraire façonne le créateur comme s'il était prédisposé à l'entrepreneuriat. Le second itinéraire résulte des structures d'accompagnement destinées à dépasser et à combler les multiples difficultés et besoin de compétences dont le créateur est confronté.

Ces mêmes résultats confirment le fait que de multiples conseils permettent au créateur d'éviter les erreurs commerciales, juridiques, de gestion financière et de personnel. Ces mêmes conseils renforcent ses compétences ou ses expériences et augmentent les chances de longévité de son entreprise. On peut extrapoler que la mobilisation des agents économiques de différents

horizons offre l'opportunité de donner à d'autres personnes l'envie et la volonté d'entreprendre (Hayek, 1996). C'est dans cette optique que s'inscrit l'accompagnement entrepreneurial par réseau de compétences. C'est finalement un outil destiné à faciliter l'émergence de la culture d'appropriation et d'apprentissage.

Pour ce faire l'accompagnement entrepreneurial doit relever avant tout d'un dispositif cohérent visant à établir des relations régulières pour la mise en œuvre des fonctions clefs de l'entreprise nouvellement créée. L'accompagnement doit se faire jusqu'à ce que la nouvelle entreprise ait atteint une certaine autonomie. L'approche de l'accompagnement se veut globale et s'appuie sur la mise en place d'une stratégie de développement et de consolidation intégrant les politiques fonctionnelles nécessaires. Ceci suppose naturellement l'adhésion totale du créateur compte tenu de ses intentions fondamentales, de ses besoins et des moyens propres dont il dispose. L'implication du créateur facilite la systématisation des modalités de l'accompagnement: formule stratégique ou les plans à moyen terme à mettre en place, à valider et à développer, les faiblesses à éliminer progressivement ou les points forts sur lesquels il faut s'appuyer, la durée et la périodicité des rencontres, les obligations réciproques, etc..

Une approche globale de l'accompagnement émane des spécificités et des ressources locales qui favorisent la professionnalisation des réseaux de partenaires. En fait, les acteurs locaux intervenant en matière de création d'entreprise (consultants, écoles ou universités, CCI, boutiques de gestion, ruches d'entreprise, plates formes d'initiatives, etc.) ont besoin de renforcer leurs relations afin de développer leurs compétences techniques et logistiques et d'amplifier leur capacité de suivi de qualité auprès d'un maximum de créateurs. Le principe de base reste la consultation de tous ces acteurs dans le cadre d'un partenariat technique et financier favorable à la mise en œuvre d'un suivi systémique coordonné. L'organisation périodique de séminaires de formation et de mise en commun des expériences menées sur le terrain fait partie de ce principe de base. Les échanges d'expériences doivent accorder une place importante aux méthodologies et aux outils techniques d'accompagnement après une évaluation quantitative et qualitative. Il s'agit de rapprocher les outils développés aux besoins spécifiques des entrepreneurs locaux dans une démarche collective de qualité permettant de professionnaliser l'acte de suivi. Celui-ci doit être spécifique selon le parcours et la personnalité de chaque créateur dans l'optique d'une meilleure appréhension du marché et de l'acquisition d'une culture de performances commerciales ou financières.

Références bibliographiques

ALBERT P., FAYOLLE A. et MARION S. (1994), "L'évolution du système d'appui à la création d'entreprises", *Revue Française de Gestion*, n°101, p. 100-112.

APCE (1998), *Créer une entreprise. L'idée, la préparation, le lancement*. Editions APCE.

BAUMARD P. (1995), "Des organisations apprenantes? Les dangers de la consensualité", *Revue Française de Gestion*, p. 49-57.

BLANCHOT F. (1995), *Le partenariat interentreprises: caractérisation, déterminants de son choix et de ses principaux supports juridiques*, thèse de doctorat nouveau régime, sciences de gestion, Université de Bourgogne.

- BOUCHIKHI H. et KIMBERLEY J. (1994), *Entrepreneurs et Gestionnaires*, Les Ed d'Organisation.
- BOUTILLIER S. et UZUNIDI D. (1998), "l'entrepreneur dans la théorie économique", *Problèmes économiques*, n°2482, p. 1-9
- BRUYAT C. (1994), "Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat", *Revue Française de Gestion*, n°101, p. 87-98.
- BYGRAVE W. D. et HOFER C. W. (1991), "Theorizing about entrepreneurship", *ET&P*, Winter, p. 13-21.
- DEBOURSE J. P. (1995), "Evolution en longue période, trajectoires, déterminants", *Actes Colloques, Quatrièmes journées de l'IFRESI*, p. 331-350.
- DEBOURSE J.-P. et P. PAILOT (1996): "Avec qui et comment les dirigeants de PME construisent-ils leur vision stratégique ? : analyse de la notion d'équipe dirigeante dans les petites structures", *Rapport pour l'ARD*, déc. 1996.
- DRUCKER P. (1985), *Les entrepreneurs*, Hachette.
- ETTINGER J-C. (1989), "Stimuler la création d'emploi par la création d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n° 73, p. 56-61.
- ESPOSITO, O., BISEAU, G. (1997), "35 Entrepreneurs récidivistes racontent", *Usine nouvelle, mars*, p. 48-61.
- FAYOLLE A. (1994), "La trajectoire de l'ingénieur entrepreneur", *Revue Française de Gestion*, n°101, p. 113- 124.
- FOURCADE C. (1991), *Petite entreprise et développement local*, Edition ESKA.
- FREEMAN C. (1991), "Networks of innovators: A Synthesis of Research Issues", *Research Policy*, vol. 20, p. 499-514.
- GATNER W. B., SHAVER K. G. , GATEWOOD E., KATE J. A., (1989),"Who is an entrepreneur ? Is the wrong question ?" , *ET&P*, summer, p. 47-68.
- GATNER W. B. (1994), "Finding the entrepreneur in entrepreneurship" , *ET&P*, spring, p. 5-9.
- GERINGER J.M. (1988), *Joint venture partner selection*, New York Quorum Books.
- GHIGLIONE R., MATALON B. (1978), *Les enquêtes sociologiques, théories et pratiques*, Armand Colin, Collection U.
- GHIGLION R., BEAUVAIS J. L., CHABROL C. L. et TROGNON A., (1980), *Manuel d'analyse de contenu*, Armand Colin, Collection U.
- GHIGLIONE R., MATALON B. et BACRI N. (1985), *Les dires analysés, l'analyse propositionnelle du discours*, PUV.
- HAYEK, N. (1996), "L'Europe manque cruellement d'entrepreneurs", *Capital*, avril, p. 7-7.
- HERNANDEZ E-M. (1995), "Caractéristique du travail créateur" , *Direction et Gestion des PME PMI*, n. 154, p.13-20.
- HERNANDEZ E-M. (1999), *Le processus entrepreneurial, vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, L'Harmattan.

- HORNSBY J. S., NAFFZIGER D. W., KURATKO D. F. et R. V. MONTGNO, (1993), "An interactive model of the corporate entrepreneurship", ET&P, winter p. 29-37.
- JARROSON B. (1994, p. 154), Décider ou ne pas décider ? Réflexions sur les processus de la décision, Maxima.
- JOHANNISON B. (1988), "Business formation: A network approach", Scandinavia Journal of Management, vol. 4, n°3, p. 83-89.
- JULIEN P. A. (1996), "Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information", Revue Internationale PME, vol. 9, n°3-4, p. 149-178.
- JULIEN P. A. et MARCHESNAY M. (1996), L'entrepreneuriat, Economica.
- JULIEN, P.A. (1997), Les PME bilan et perspectives, Economica, 2^{ème} édition.
- LIEURY A. et FENOUILLET F. (1997), Motivation et réussite scolaire, Dunod.
- KOENIG G. (1993) : "Production de la connaissance et construction des pratiques organisationnelles", Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 9, Novembre 1993.
- KOENIG G. (1994), "L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux", ", Revue Française de Gestion, p. 76-83.
- LAURIOL J. (1994), "Les coopérations technologiques : Université-PME/PMI", Direction et Gestion des entreprises, n°147-148, p. 31-38.
- MANFRED M. (1995), "L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur", Revue Française de Gestion, p. 43-48.
- Le MAROIS H. (1985), "Contribution à la mise en place de dispositifs de soutien aux entrepreneurs", Thèse de Sciences de Gestion, USTL.
- Le VAN-LEMESLE L. (1998), "L'éternel retour du nouvel entrepreneur", Revue Française de Gestion, p. 49-57.
- LYNCH M. (1989), The practical guide to joint-venture and corporate alliance, Londres John Xiley.
- MUCCHIELLI R. (1974), L'analyse de contenu, E.M.E.
- OCDE (1998), Stimuler l'esprit d'entreprise, Paris, p. 95-98.
- PEDEZERT, P.A. (1996), "Défaillances des PME-PMI", Direction et gestion des PME PMI, Grille d'Analyse n. 157, p. 7-11.
- PENDELIAU, G. (1997), Le profil du créateur d'entreprise, *l'Harmattan*.
- SAPORTA, B., BRUYAT, C., ALBERT, P., FAYOLLE, A., MARION, S., (1994), « Dossier actualité de la création d'entreprise : théories et pratiques », *Revue française de gestion*, n. 201, p. 74-125.
- SAMMUT S. (1998), "Comment aider les petites entreprises jeunes ?", Revue Française de Gestion, septembre – décembre, p.28-41.

SAPORTA B. (1994), "La création d'entreprise: enjeux et perspectives", *Revue Française de Gestion* n°101, p. 74-86.

SCHMITT, M-C. (1996), " Les défaillances d'entreprises en France", *Problèmes économiques*, n.° 2.497, p. 13-18.

SMITH H.L., DICKSON K. et SMITH S.L.(1991), "There are two sides to every story: innovation and collaboration within networks of large and small firms", *Research Policy* vol. 20, p. 457-468.

TEECE D.J., RUMELT R.P., DOSI G. et WINTER, (1994), «Understanding Corporate Coherence, Theory and Evidence », *Journal of Economic Behavior and Organization*, p. 1-30.