

- IX^{IEME} CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE

-

" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier

- 24-25-26 Mai 2000 -

LE RESEAU, PROCESSUS ORGANISE ET ORGANISANT DE
LA CREATION ET DU DEMARRAGE DE PETITES
ENTREPRISES ?

Christophe LEYRONAS, Sylvie SAMMUT

Christophe LEYRONAS

Maître de Conférences Université Montesquieu (Bordeaux IV)

Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI)

Avenue de la mer, Espace Richter, Bâtiment E

BP 9659 - 34054 MONTPELLIER cedex 1

E.mail : Leyronas@montesquieu.u-bordeaux.fr

Sylvie SAMMUT

Maître de Conférences Université Paul Sabatier (Toulouse III)

Laboratoire Gestion et Cognition (LGC)

115 route de Narbonne

31077 Toulouse cedex 4

E.mail : sammut@cict.fr

Mots clés : création, démarrage, processus de servuction, réseau

LE RESEAU, PROCESSUS ORGANISE ET ORGANISANT¹ DE LA CREATION ET DU DEMARRAGE DE PETITES ENTREPRISES ?

Il n'est qu'à regarder les actes de colloques ou les publications pour voir apparaître « la » notion de réseau sans que cette dernière soit réellement définie et, dans des acceptions, ou plutôt, des utilisations, fort différentes. Les pouvoirs publics² ont ainsi parfois pris la mesure de ce mouvement visant à présenter le réseau comme un pis-aller, notamment dans le domaine de la création d'entreprises, sans que l'on sache réellement ce qui se cache derrière ce vocable. Dès lors, la constitution d'un réseau, c'est-à-dire d'une organisation qui définit un espace de soutien, pour reprendre l'expression de R.RATTI (1991), doit permettre, selon l'analyse de la littérature, de réduire l'incertitude, de développer et d'associer des capacités et des compétences, de créer un effet de levier, une meilleure maîtrise de la complexité des marchés, des transferts de technologie, un apprentissage dans et par le réseau, etc. Le réseau renvoie le plus souvent à l'image d'une organisation proche de la toile d'araignée, traversée de lignes horizontales et transversales, dont la complexité de l'organisation semble rendre toute description plus fine impossible. Toute relation peut, dès lors, s'apparenter à un réseau. On peut cependant s'interroger, d'une part sur la réalité et le contenu des relations entre les acteurs de l'aide et, d'autre part, sur les modalités de création et de mise en réseau des acteurs potentiels de l'aide.

Ainsi, une réflexion sur la création et le démarrage d'entreprises implique un questionnement sur l'élaboration et l'organisation de ces réseaux en tant que forme et processus d'organisation, et, plus largement, sur les interactions entre le processus réticulaire et le processus de création d'entreprises et de démarrage. Nous aborderons cette question dans une perspective d'amélioration des systèmes d'aide existant, comme le souligne le récent rapport parlementaire de E. BESSON (1999).

Il semble, en effet, bien difficile de séparer l'organisation et le processus réticulaires de leur finalité. L'analyse conduit alors à mettre l'accent à la fois sur la nature des relations et sur le support de ces relations. La coexistence d'une double logique, de l'organisation du réseau, d'une part, et de la création et du démarrage d'entreprises, d'autre part, nous conduit à envisager à la fois les questions liées à leur organisation propre mais également à celle de leurs interactions. La littérature sur les réseaux et sur la création et le démarrage d'entreprises est relativement importante. Néanmoins, la question de ce double processus semble peut être trop peu abordée. A travers cette prise en compte de la nature réifiée et duale de l'ensemble « réseau d'aide à la création d'entreprises », l'on peut envisager des pistes de réflexion sur une organisation qui intègre mieux cette double logique dans le fonctionnement des réseaux d'aide.

Aussi, nous aborderons, dans un premier temps, les questions tenant à la conception du réseau d'aide ; puis, dans un second temps, nous tenterons de comprendre

¹ Par référence aux travaux de K. WEICK (1969)

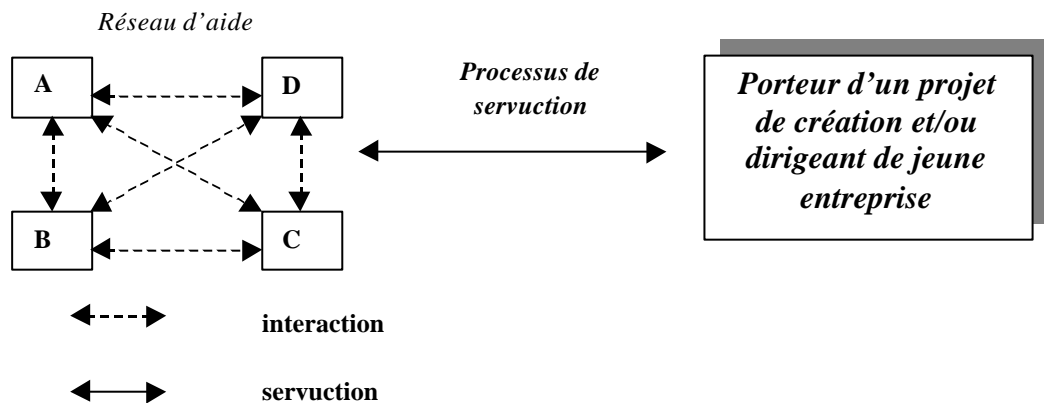
² L'exemple du gouvernement du Québec est révélateur puisqu'il a fait du « réseautage » un axe de sa politique de développement des entreprises.

comment ce réseau peut-il produire un service adapté aux phases de création et de démarrage.

1. L'ORGANISATION DU RESEAU D'AIDE

On peut associer la question de l'aide, c'est-à-dire de la prestation de conseil, à une relation de service. Dès lors, cet acte de servuction relie des acteurs, certes hétérogènes, mais très directement impliqués dans la création et le démarrage d'entreprise ; les uns (les spécialistes organisés potentiellement en réseau) étant au service des autres (les porteurs de projets et/ou dirigeants de jeune entreprise), mais chacun devant permettre, ou tout au moins favoriser, l'osmose de l'ensemble, et donc la qualité de la prestation finale. Ces acteurs sont, comme le montre la figure ci-contre, au centre d'un double processus réseau et création-démarrage.

Figure n°1 - Relations dans la gestion du double processus réseau et création-démarrage



La mise en place de cette aide suppose alors de gérer, à la fois, les interactions entre les acteurs de l'aide susceptibles de s'organiser en réseau, et le processus de servuction, c'est-à-dire les relations entre, d'une part le créateur et/ ou dirigeant et, d'autre part, les prestataires de conseil organisés en réseau.

1.1. Stratégie, organisation et opérationnalisation du réseau d'aide

L'organisation de l'aide à la création et au démarrage repose sur une multitude d'organismes. Cinq grandes catégories d'acteurs intervenant dans l'aide à la création-démarrage ont été mises en exergue (SAMMUT, 1998a et b). Ainsi, outre les autorités consulaires, l'aide pourrait être fournie par des organismes et/ou institutions apportant une valeur ajoutée en terme de soutien, d'accompagnement et de suivi : ce sont par exemple, les syndicats professionnels, les conseils privés adhérant à une chartre commune, les associations et autres organismes spécialisés (ANVAR, ARIST, réseau

EGEE³, etc.), les universités ou autres organismes de formation ayant en leur sein des chercheurs et/ou formateurs spécialistes de la question⁴.

De façon plus générale, dans le cadre de la création et du démarrage, le porteur de projet et le dirigeant ont le choix entre plusieurs réseaux⁵ d'aide. Ainsi, M. MARCHESNAY (1991) distingue trois grands types de réseaux - les réseaux tutélares, les réseaux experts et les réseaux partenariaux⁶. En outre, il est possible, à la suite des travaux de Y. CHAPPOZ (1991, p.63) de faire référence également aux réseaux institutionnels, réseaux de ville et des pôles de compétences.

Cette multiplicité et cette diversité des acteurs, associées à un discours sur l'intérêt, et souvent également sur la nécessité de la mise en réseau, appellent nécessairement un questionnement sur la réalité des relations existantes, ou pouvant exister, entre les professionnels de l'aide à la création et au démarrage, ainsi que sur la structure et le processus de fonctionnement du réseau. En effet, l'analyse du réseau suppose à la fois une étude de son « *organisation en tant qu'état, résultat, forme, ..., c'est-à-dire en tant qu'ensemble organisé... [et] l'organisation en tant qu'activité, processus, règle, ... , c'est-à-dire en tant que principe d'organisation* » (HEINMAN, 1980, p.23/ 324 cité par JACOT, 1994, p. 9-10). Il faut ainsi passer de l'analyse de l'organisation à l'analyse de l'action organisée (FRIEDBERG, 1993, p.111). L'analyse stratégique des réseaux sociaux permet donc d'envisager, au-delà de la seule approche des structures formelles, la dimension de « *système d'action concret* », i.e. de « *l'ensemble des relations qui se nouent entre membres plus ou moins indépendants d'une organisation* » (LAZEGA, 1994, p.294). De manière plus opérationnelle, il s'agit d'analyser, d'une part les composantes du réseau (les membres) et, d'autre part, les règles de fonctionnement, de coordination et de régulation.

Par ailleurs, la mise en réseau ou la création d'un réseau pose un certain nombre de questions. En effet, au-delà des effets d'annonce, la dynamique de mise en réseau et plus particulièrement la définition de l'organisation du réseau d'aide soulève des questions à la fois stratégiques et fonctionnelles quant aux relations et, notamment, aux interactions entre les acteurs. Nous nous attacherons donc à expliciter les différents types d'interactions dans le réseau, c'est-à-dire, pour reprendre l'analyse de M. MARCHESNAY (1991), les interactions stratégiques, organisationnelles et opérationnelles.

Un certain nombre d'expériences semble montrer les difficultés que rencontrent les différents types de prestataires à mettre en œuvre une organisation d'aide réticulaire en l'absence d'un accord ou d'un consensus sur les objectifs. Dans ces conditions, il semble important d'intégrer la nécessité d'une analyse stratégique du réseau avant même d'envisager une approche fonctionnelle et organisationnelle.

³ ANVAR : Agence Nationale pour l'innovation et la Valorisation de la Recherche ; ARIST : Agence Régionale d'Importation Scientifique et Technique ; réseau EGEE : Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise.

⁴ Cette liste n'est pas exhaustive car d'autres organisations pourraient, à juste titre, intervenir.

⁵ Le terme de réseau est ici pris au sens très général du terme. Il fait souvent référence aux discours des acteurs plus qu'à la réalité de leurs relations.

⁶ Ce type de relation est peu présent dans le cadre d'un réseau d'aide.

1.1.1. La dimension stratégique

La constitution, ou les tentatives de constitution de réseaux d'aide, semble(ent) devoir reposer sur l'articulation de ressources et d'activités, le plus souvent complémentaires. Si nous nous référons au modèle de l'analyse développée par l'école suédoise⁷, il apparaît qu'une des dimensions clés du réseau est peu analysée. En effet, à la suite des nombreux travaux de cette école, on peut considérer le réseau des acteurs comme l'élément fondateur du réseau. Les acteurs sont essentiels dans la mesure où ils contrôlent à la fois les ressources et les activités. Ils vont conjointement mettre en œuvre et contrôler les activités. L'approche se centre ainsi sur l'analyse des interdépendances et des interactions entre les acteurs d'un réseau. Si l'on s'accorde pour reconnaître que la dimension stratégique est un élément fondamental de l'analyse des relations entre les différents acteurs de l'aide, sa prise en compte renvoie, notamment, à la question des objectifs des membres du réseau.

La création d'un réseau pose ainsi la question des buts. L'existence d'un réseau, en tant qu'organisation, « *c'est-à-dire en tant qu'ensemble organisé*», selon S.HEINMAN (1980), ne va pas de soi. Il semble difficile de définir le réseau seulement à partir de relations de fait entre acteurs et reposant sur une stabilité des échanges. De façon générale, C. ARGYRIS et D.A. SCHÖN (1978, p.13) énoncent que pour être une organisation, une collectivité doit mettre des procédures en place pour prendre des décisions au nom de la collectivité, déléguer à des individus l'autorité d'agir pour la collectivité, et délimiter les frontières entre la collectivité et le reste du monde. De même, P. ZARIFIAN (1996, p.85) dans son analyse de l'émergence de l'organisation par processus insiste sur l'importance « *d'une représentation claire et partagée de la façon dont l'ensemble des activités réalisent des objectifs communs. Le processus esquisse la constitution d'un nouvel acteur, un acteur collectif transversal aux structures actuellement dominantes. A court terme, la formalisation du processus permet déjà aux acteurs, à partir de ce qu'ils sont, de mieux se situer dans leur coopération [...]* ».

Ces analyses mettent ainsi l'accent sur la question des objectifs partagés et des procédures. Du point de vue organisationnel, le réseau ne semble pas, *a priori*, devoir se distinguer des autres types d'organisations. Pourtant, la réalité des relations, c'est-à-dire l'existence d'un double niveau d'organisation, entreprises et organismes d'une part et organisation réticulaire, d'autre part, implique une analyse des relations entre ces différentes composantes (LEYRONAS, 1999). La mise en place d'un système d'aide suppose alors d'aborder la question des objectifs du réseau et de ses membres. Les objectifs poursuivis par les différents partenaires sont différents notamment en raison de leurs missions. Le fonctionnement des réseaux d'aide se caractérise ainsi par la cohabitation d'acteurs publics et privés, de logiques économiques et sociales, de transactions marchandes⁸ et non-marchandes. La convergence des objectifs entre des acteurs (organisations professionnelles, associations, consultants, universités, institutions consulaires, *etc.*) aux statuts et aux finalités différents rend difficile *a priori* l'accord sur des objectifs. Si l'on ne souhaite pas que le réseau devienne une simple collection de contrats, qu'il perde toute son identité, qu'il disparaisse en tant qu'identité

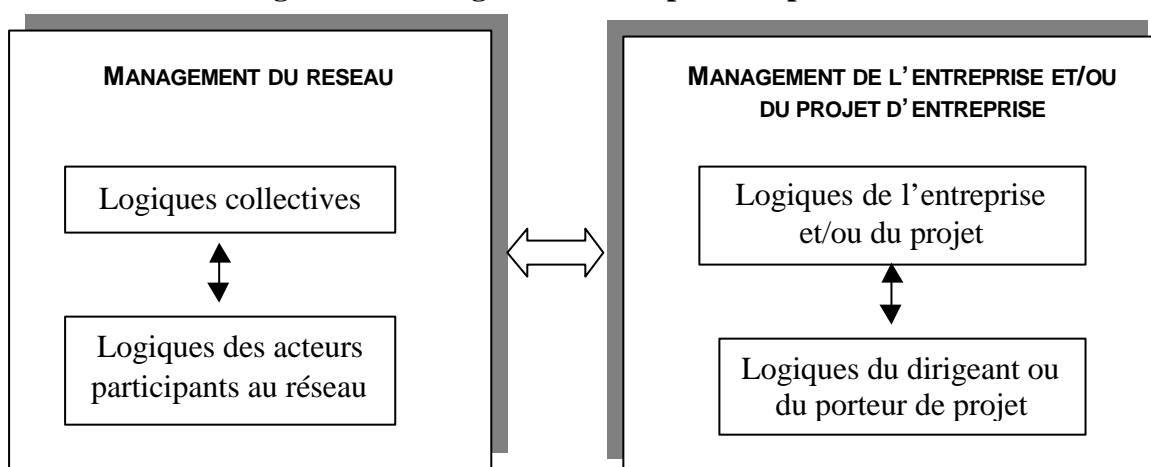
⁷ Il s'agit du courant *Industrial Marketing and Purchasing* qui a développé l'analyse du réseau au travers du triptyque acteurs - ressources - activités.

⁸ Ou dans une moindre mesure, c'est-à-dire diminuées de leur « prix réel » grâce à des subventions de l'Etat, par exemple, ou de ses représentants locaux.

collective, réduite à de l'inter-individuel⁹, sa mise en place suppose alors d'articuler les différents systèmes d'objectifs de ces membres. On est, dès lors, conduit à s'interroger sur la gouvernance d'un ensemble plus ou moins organisé de relations entre les diverses parties prenantes du ou des réseaux.

L'analyse des objectifs du réseau renvoie alors à la question des dynamiques internes, c'est-à-dire à la manière dont les différents objectifs peuvent et vont s'articuler. « [L]a logique d'action de chacun des membres d'une structure réticulaire devient un terrain d'investigation intéressant [...] dans la mesure où ceux-ci vont déployer des efforts pour préserver ou modifier leur position concurrentielle à un instant *t* » (PACHE, 1993, p.429). La question qui se pose est donc celle des objectifs du réseau, de ces membres et des créateurs et dirigeants de jeune entreprise. On est ainsi en présence d'un quadruple ensemble d'objectifs qu'il convient de gérer.

Figure n° 2 - La gestion du couple entreprise-réseau



En outre, on peut concevoir un schéma global d'organisation des réseaux d'aide reposant sur une logique de complémentarité et de délégation. Le transfert vers d'autres acteurs du réseau implique une perte d'activité, laquelle trouve souvent une traduction en terme de performance, quelle que soit la nature de la performance recherchée par cet acteur. La complémentarité et l'action à plusieurs se traduisent donc par une moindre efficacité des membres.

De plus, dans la mesure où le réseau est organisé sur une base de complémentarité et de similitude des activités et des ressources, il pose la question de la coopération mais également de la concurrence entre les membres. L'existence d'un espace de concurrence peut interférer sur la gestion de l'espace de coopération et donc sur la gestion des interactions dans le réseau¹⁰. L'étude du fonctionnement du réseau implique ainsi la prise en compte simultanée des perceptions et des comportements des acteurs quant au projet réticulaire. Il nécessite d'intégrer à la fois les objectifs et les pratiques, introduisant ainsi un lien entre les interactions stratégiques et les interactions organisationnelles et opérationnelles.

⁹ Y. GIORDANO (1991, p.149) fait cette remarque à propos de l'organisation.

¹⁰ Nous pouvons ainsi supposer que plus les activités et les ressources sont similaires, plus il y a un espace de concurrence grand et moins les interactions sont gérées conformément à l'intérêt du porteur de projet.

Tableau n°2 - Perceptions et comportements des acteurs

COMPORTEMENTS	PERCEPTIONS	
	Cohérentes	Non cohérentes
Convergents	Incertitude faible	Incertitude latente
Conflictuels	Conflit et incertitude élevés	Conflit, incompréhension, incertitude, critique

Source : Y. DUPUY (1984)

Un fonctionnement plus efficace supposerait l'existence de perceptions cohérentes sur ce qu'il faut faire et sur comment le faire, c'est-à-dire sur le rôle de chacun dans le réseau, et de comportements convergents. Pour des raisons tenant à la fois à l'absence de véritables relations de coopération mais aussi à la détermination d'un projet commun, le réseau¹¹ ne semble toujours pas capable de produire des éléments assurant la convergence à la fois des perceptions et des comportements. Les différences d'objectifs en même temps que l'existence d'un espace de concurrence entre les acteurs d'un réseau peut générer incompréhension, incertitude et conflit¹². Suivant M. AOKI (1984, p.48), il semble difficile de qualifier ces relations de coopératives car elles ne sont pas mutuellement avantageuses pour les acteurs. Il paraît plus pertinent de les qualifier, au mieux, d'organisation interactive. En effet, si dans la coopération les entreprises partagent des objectifs communs, cela n'est pas le cas dans des situations d'interaction.

1.1.2. Logiques organisationnelles et opérationnelles

La mise en réseau est organisée, de façon très générale, autour de l'objectif d'aider les créateurs ou les dirigeants de la jeune entreprise. L'accord ou la définition d'objectifs plus précis et partagés par les différents types d'intervenants pose problème, comme nous venons de le souligner. Pour autant, l'accord général sur la mise à disposition d'un réseau d'aide, en même temps que la prise en compte de la nature particulière de la relation de conseil à mettre en place, ont des incidences sur son organisation, au sens des activités, des processus ou des règles. Dans ces conditions, il convient alors d'aborder le réseau d'un point de vue organisationnel et opérationnel.

La question de l'interactivité au niveau organisationnel pose le problème de concevoir à la fois un réseau mais également une organisation qui apporte des réponses adaptées à chacun des projets de création et/ou des problèmes de gestion de l'entreprise en démarrage. La gestion du réseau doit intégrer la relation qui s'établit avec ses clients, c'est-à-dire la dimension de servuction entre le réseau et les créateurs et/ou dirigeants.

La gestion du réseau est confrontée à un problème relativement classique dans le cadre des prestations de conseil. L'absence de standardisation¹³ complète du conseil et la prise en compte de la situation particulière du créateur et/ou dirigeant de jeune

¹¹ Au sens d'un projet d'une entreprise collective.

¹² Pour J.K. BENSON (1975) la notion de réseau peut se caractériser par la nature des relations entre les acteurs (échange/coopération, hostilité/concurrence).

¹³ Concernant la transaction de conseil E. HEGO (1996, p.50) rappelle que « l'approche par le marché des biens et services standards peut être considéré comme un échec partiel ».

entreprise amène à concevoir une organisation du réseau d'aide autour de la notion d'organisation de projet. Il est également possible de se référer à la notion de structure par projet ou par programme¹⁴. On peut ainsi concevoir une mobilisation du réseau en fonction de chaque projet. La configuration adoptée, c'est-à-dire les acteurs, les ressources et les activités mobilisées, est induite par les questions du porteur de projet et/ou de sa réalisation. Le réseau est alors un outil au service du projet d'entreprendre¹⁵ ou du projet d'entreprise. Il s'inscrit dans une logique de production de service. Il s'agit, dès lors, de combiner les contraintes de l'organisation par projet, au sens large du terme, c'est-à-dire recouvrant les notions d'organisation par projet, et du réseau.

A partir de cette première vision de l'organisation projet, un certain nombre de questions méritent d'être posées. Ainsi, la notion de structure peut apparaître comme peu adaptée parce qu'elle suppose que les hiérarchies, les interactions, les rapports de pouvoir et de légitimité sont donnés, explicites et inscrits. Elle suppose, par exemple, que le rôle de coordinateur et son choix sont donnés. Or, cela ne va pas de soi dans le cadre d'un réseau d'aide. En effet, ce rôle n'est pas donné, ni même évident, parce qu'il pose la question de la coordination¹⁶ à l'intérieur d'une organisation dans laquelle les rapports de travail ne sont pas légitimés par l'autorité et, au-delà, le contrat de travail. La coopération et l'accord plus ou moins précis sur les objectifs créent un cadre de travail relativement lâche, sans doute difficile à gérer.

1.2. Création et activation du réseau d'aide

Comme nous l'avons constaté précédemment, la conception du réseau, en même temps que sa mise en œuvre, ne vont pas de soi. La constitution du réseau repose, selon nous, sur une triple dynamique interactive ; trois étapes sont ainsi présentées, ici successivement, mais méritent d'être appréhendées de façon holiste :

– en effet, dans un premier temps (SAMMUT, 1998a et b), des relations doivent se tisser entre les différents acteurs susceptibles d'aider porteurs de projets et dirigeants d'entreprises jeunes. C'est donc une véritable interrelation qu'il importe de développer entre, par exemple, autorités consulaires, organisations professionnelles, universités, consultants, centres de formation ou autres lieux d'enseignement. Nous nous plaçons donc ici dans une optique d'amorce de structure résiliaire constituée dans un but de collaboration, d'assistance et de diffusion d'une information utile, exhaustive et pertinente. Il s'agit donc, dans un premier temps, de porter une réflexion sur les constituants de la construction résiliaire (MONNOYER-LONGE, 1984) : ce qui s'échange dans le réseau, ce qui se passe dans les interactions, ce qui détermine

¹⁴ Y.F. LIVIAN (1995, p.28) affirme que dans ce type d'organisation « *l'idée est d'assurer la coordination des différentes fonctions autour de ce qui fait l'essentiel de l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire, la réalisation d'un projet ou d'un programme* ». Il complète sa description en affirmant que « *le personnage-clé de cette structure est bien sûr le chef ou directeur qui a la charge de coordonner les interventions des différents services tout au long de la vie du projet* ».

¹⁵ Nous reprenons ici la distinction du *Petit Larousse Illustré* (1986 cité par BRECHET, 1994, p.5) entre l'entreprise comme "*unité économique de production*" qui correspond plutôt au projet d'entreprise vs. "*mise à exécution d'un projet*", i.e. centrée sur la volonté, l'intention et le comportement des acteurs en dehors du cadre "traditionnel" des entreprises laquelle fait plutôt référence à la volonté d'entreprendre un projet en commun.

¹⁶ En première analyse la coordination désigne, de façon résumée, « *l'ajustement des actions* » de différents acteurs selon F. BIDAULT et J.-C. JARILLO (1995, p.111).

l'appartenance au réseau. Par voie de conséquence, cela permettra aux entrepreneurs, quel que soit l'état de développement de leur projet et/ou de leur entreprise, un accès à la connaissance non seulement des aides existantes mais aussi et surtout des éléments de gestion indispensables à la gestion d'une entreprise de petite dimension. Nous nous situons là à un premier niveau de relations appréciées en terme d'intensité : ce stade préliminaire se manifeste par une activation de relations entre spécialistes de la création et du démarrage.

- enfin, dans une deuxième phase, dite d'intermédiation, il s'agira d'organiser le réseau soit à travers un processus d'auto-organisation, soit en désignant un intermédiaire ou un acteur coordinateur. Il incombe à ce dernier, dès lors, de mettre en relation, pour chaque problème rencontré et/ou question posée, l'entrepreneur et l'institution et/ou organisation compétente (autorité consulaire, université, consultant, etc.).

- dans une troisième étape, se réalise le processus de servuction ; on rentre dans une logique d'activité résiliaire proprement dite. Il s'agit de mettre le créateur et /ou le jeune dirigeant au cœur de la logique interactive, de façon à ce qu'il soit lui-même un acteur de cette dynamique, et non plus un simple consommateur occasionnel et plus ou moins attentif. Le but ici consiste à lui apprendre à utiliser le réseau, à l'activer, et à en connaître les dimensions.

Si ces trois phases semblent indispensables à la création et à la gestion du réseau, les deux dernières n'apparaissent pas nécessairement dans cet ordre logique. La désignation d'un acteur coordinateur, c'est-à-dire la mise en place de règles de coordination et de contrôle, n'est pas obligatoirement un préalable. Cette phase de rationalisation – organisation peut apparaître par la suite, même si cela peut poser des problèmes de fonctionnement.

Au total, le réseau peut apparaître comme une solution pertinente pour faciliter le processus de création et de démarrage d'entreprises. En effet, chaque prestataire, grâce à la « connectivité » établie avec les autres membres du réseau (MONNOYER-LONGE, 1994, p.245), étend potentiellement son propre domaine de compétences et d'action. En outre, au fil du temps, et dans l'hypothèse où chaque membre parvient à faire primer l'intérêt général sur leur intérêt individuel, un effet de cristallisation peut se produire : *« l'association d'éléments hétérogènes (...) combinés les uns aux autres, finissent par produire un effet de solidité. (...) Peu à peu cette solidité « composée », qui résulte d'un compromis passé entre des exigences multiples et contradictoires, gagne en irréversibilité »* (RIP, GROENEWEGEN, 1989, p. 171-172). Tous les partenaires du réseau peuvent donc trouver des avantages et des intérêts communs dans la capacité à générer de la valeur ajoutée. Le client ne peut donc que bénéficier de cet effet de synergie.

Pour autant, l'articulation résiliaire n'est pas dénuée de difficultés, bien au contraire ; en outre, à des effets de synergie peuvent succéder des effets d'entropie qui rejailliront inéluctablement sur le porteur de projet et/ou dirigeant de jeune entreprise. Qui plus est, le fait que de multiples acteurs, aux statuts et aux objectifs hétérogènes, œuvrent ensemble, engendre, de nombreuses questions quant à l'architecturation et au positionnement de la structure constituée.

2. DE LA SPECIFICITE DES PHASES DE CREATION - DEMARRAGE AU DEVELOPPEMENT D'UN PROCESSUS DE SERVUCTION ADAPTE

La constitution d'un réseau d'aide engendre, nous l'avons vu, de multiples difficultés tant stratégiques qu'opérationnelles. A ces caractéristiques structurelles, s'ajoutent les spécificités liées aux phases de création et de démarrage. C'est au réseau de s'adapter aux porteurs de projets et aux récents créateurs d'entreprise, et non l'inverse, même si tous les acteurs ont grandement intérêt à participer activement au processus de servuction. Dès lors, le réseau se doit d'intégrer, dès sa constitution, les particularités de ces deux phases du développement de l'entreprise et des acteurs qui le composent. C'est une condition, semble-t-il, pour que la performance globale s'en trouve renforcée.

2.1. La prégnance du créateur

Le créateur dirigeant n'est pas un chef d'entreprise comme les autres ; il est spécifique tant dans sa fonction que dans sa relation avec les membres de l'organisation et/ou de l'environnement.

Ainsi, pour GASSE et d'AMOURS (1993, p.28), l'entrepreneur créateur est celui qui : « assume les risques administratif, financier, social, psychologique, de carrière ; possède une forte capacité de travail ; démontre une grande ténacité ; consent à des sacrifices personnels ; accepte l'engagement à long terme ; recherche la réalisation de soi ; prend les décisions stratégiques sans nécessairement disposer de toute l'information ; croît en sa capacité de bâtir le destin ; est déterminé ; est autonome ; est créatif ; veut être son propre patron ; veut concrétiser une vision ; est capable de se surpasser ; crée son propre emploi ; gère son entreprise ou son activité.

Une telle définition paraît rassembler, en son sein, l'ensemble des caractéristiques¹⁷ associées à l'entrepreneur relevées dans la littérature. Elle démontre la place centrale du dirigeant très étroitement liée non seulement à la genèse de la firme qu'à sa jeunesse, une fois le projet éclos. Dès lors, le dirigeant-propriétaire d'une entreprise récemment créée « présente la particularité d'être à la fois un gestionnaire, un administrateur et un exécutant. Il est impliqué directement dans les opérations, la gestion, et les activités de nature administrative » (LORRAIN, BELLEY, RAMANGALAHY, 1994). Il prend alors des décisions tant opérationnelles que stratégiques.

Cette particularité se manifeste également dans sa relation avec autrui ; en effet, très méfiant, l'entrepreneur créateur accorde difficilement sa confiance, hésite à déléguer et, partant, embauche peu. Cet état d'esprit s'explique par le fait que le dirigeant est fréquemment seul lors la création pour supporter les risques et, parfois, les désillusions. Il accepte donc généralement avec beaucoup de difficultés de se séparer d'une partie de son autorité au profit de personnes dont il n'est pas totalement persuadé de la compétence et de la fiabilité. Il en découle une relative incapacité du dirigeant à nouer des relations formelles et ancrées dans la durée ; or, nous dit WEINSTEIN (1989,

¹⁷ De nombreux auteurs comme J. TIMMONS (1978), J.A. HORNADAY (1992), L.J. FILION (1991), offrent un inventaire des caractéristiques entrepreneuriales.

p.83), « *un simple processus ponctuel de transmission d'un produit est difficile [...], on est plutôt en présence d'une interaction continue entre activités impliquant un système de relations directes, entre le collectif de travail intervenant dans la production et l'utilisateur des connaissances* ». Dans ces conditions, l'aptitude du réseau à intégrer les préoccupations, les attentes et les spécificités du créateur-démarreur, ainsi que la capacité de ce dernier à nouer des interrelations avec le réseau, sont essentielles.

Dans ce dernier cas, l'inaptitude plus ou moins grande de dirigeant est accentuée par l'absence relative d'histoire de l'entreprise en phase de démarrage, et *a fortiori* pendant le montage du projet. L'entreprise n'ayant pas ou peu d'histoire, donc pas de référentiel, les événements n'ont pas de précédents ; dès lors, l'apprentissage est d'autant plus riche, mais il se fait en temps réel, *in vivo*, au gré des « *effets positifs mais aussi des erreurs multiples, des conflits, des désillusions, et leurs corollaires: ajustement ponctuel et correction de trajectoires, régulations diverses, voire remises en cause plus fondamentales* » (MASSACRIER, RIGAUD, 1984, p.13). C'est donc ce caractère incrémental, et les coûts financier et temporel qu'il engendre, qui impose de le rendre efficace et efficient. A ce titre, la qualité et la rapidité de l'apprentissage en font une spécificité de la phase de démarrage et un facteur-clé de succès¹⁸.

En outre, à ces caractéristiques que l'on pourrait qualifier de structurelles, tant elles paraissent ancrées dans le processus de création-démarrage, s'ajoute l'absence relative de compétences du dirigeant néophyte qui crée pour la première fois. Dès lors, le processus de communication existant entre le créateur-démarreur et les membres du réseau s'en trouve perturbé sachant que le sens donné aux mots n'a pas la même valeur selon qu'il est utilisé par un spécialiste ou par un béotien. Par conséquent, il incombera aux acteurs du réseau de s'adapter à la non-spécialisation, dans la plupart des cas, de leurs clients.

Enfin, le créateur d'une entreprise *ex-nihilo* doit non seulement se nourrir de son propre apprentissage mais également, dans un premier temps tout au moins, de celui réalisé par son entreprise émergente. En conséquence, l'apprentissage réalisé par le créateur-démarreur doit être facilité par l'adaptabilité, la pertinence et la rapidité de l'acte de servuction. La qualité de l'apprentissage réalisé est conditionnée, en partie, par celle de la prestation dispensée. Aussi, si les phases de création et de démarrage sont si particulières, elles engendrent une structuration et une organisation réticulaires non moins spécifiques, car devant s'adapter aux exigences de ces étapes du développement de l'entreprise.

2.2. Le processus de servuction pour le conseil à la création-démarrage

La servuction est « *[l']organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés* » (EIGLIER, LANGEARD, 1987, p.15). Dès lors, « *le conseil s'appuie sur un processus de mise en relations d'éléments constitutifs tels que le savoir-faire et la disponibilité des consultants, la fiabilité des équipements, la capacité du client à jouer un rôle. Le résultat final, la qualité perçue par le client de la*

¹⁸ Voir par exemple : A. GIBB (1994), Y.F. LIVIAN, S. MARION (1992), C. BRUYAT (1993), G. MASSACRIER, G. RIGAUD, (1984).

recommandation, va dépendre essentiellement de la bonne organisation du système de réalisation du service». (EIGLIER, LANGEARD, 1987).

Il incombe donc de veiller, dès la genèse de l'organisation réticulaire, à ces préoccupations fondatrices et fédératrices de façon à ce qu'aucun biais cognitif ne vienne altérer l'interaction intra-réticulaire et l'acte de servuction. En effet, «*la première tâche pour le prestataire de service est de concevoir la servuction. (...) [Le prestataire doit donc intégrer] le fait que la servuction est un système et doit donc être pensée globalement, dans son ensemble, et non pas de façon analytique, tout en gardant présent à l'esprit que la seule logique profonde de ce système de servuction est la satisfaction des attentes du client et la facilitation de son rôle. Ensuite, [le prestataire doit comprendre] que la conception et la réalisation d'une servuction requièrent autant d'imagination, de rigueur et de précision que celles nécessaires pour la conception et la réalisation d'une usine. Une servuction est même à certains égards plus complexe qu'une usine, puisque l'entreprise maîtrise difficilement un des éléments du système, le client ; ceci est une raison pour intégrer encore plus de rigueur»* (EIGLIER, LANGEARD, 1987, p. 20).

Force est de reconnaître que la relation de servuction entre membres du réseau et le créateur et/ou dirigeant de jeune entreprise se caractérise par une asymétrie plus ou moins importante. En effet, la relative absence d'expériences et de compétences, voire de spécialisation sur certains domaines, la difficulté, voire l'impossibilité à déléguer, affectent la prestation de conseil avec le créateur-démarreur. Il semble alors plus difficile au créateur de participer à la co-production du conseil. Or, selon A. MAYERE (1990), la transaction de conseil ne peut pas être produite en l'absence de l'utilisateur. L'asymétrie relationnelle qui en découle ne peut être que préjudiciable à la qualité finale de la prestation et le processus de servuction s'en trouve, dès lors, inefficace et non effectif (dénuée d'effectivité). Par conséquent, il incombe aux membres du réseau de s'adapter à la non-spécialisation, ou la faible spécialisation, de leur client, constatée dans la plupart des cas, pour entamer une relation fructueuse, constructive et fondée sur la confiance. Les différences de logiques entre les acteurs de l'aide impliquent également des différences de réponses. Elles supposent, de la part du créateur ou du dirigeant, une capacité à maîtriser le réseau, à positionner les réponses qui lui sont apportées, et à pouvoir les intégrer dans son propre projet.

Cette difficile relation réseau – porteur de projet, et/ou dirigeant d'entreprise en phase de démarrage, est accentuée par le fait que le réseau (nous y reviendrons dans les paragraphes suivants) peut être constitué d'institutions à statut public et privé, et donc construit sur la base de transactions marchandes et non marchandes. En effet, «*l'incomplétude de la logique marchande pure*», selon A. ORLEAN (1994, cité par BROUSSEAU et al., 1995, p.1), dans la relation de conseil au créateur-démarreur suppose l'émergence d'un autre mécanisme de coordination. D. PUTHOD (1995, p.143) à la suite de W.W. POWELL (1990), G. KOENIG et VAN WIJK (1993), se demande d'ailleurs si «*la confiance n'est pas le mode de coordination prépondérant des structures intermédiaires*». La confiance apparaît comme un mécanisme alternatif de coordination des entreprises. Elle peut alors être un élément important dans la relation de service.

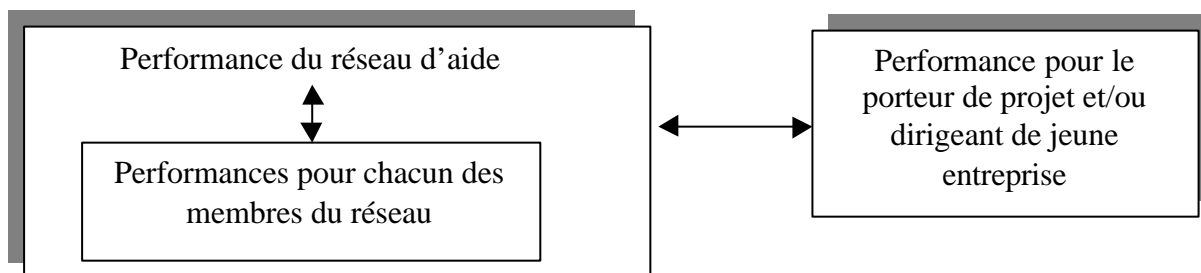
Dès lors, on comprend bien à travers l'analyse de B. CORIAT et S. GUENNIF (1996, p.10) la nature duale de cette relation. Ces auteurs replacent la notion de confiance dans le cadre de l'intérêt recherché par les partenaires et du risque de la relation réticulaire : «*La notion de confiance est posée comme inséparable de celle*

d'intérêts, en ce sens qu'aucun comportement de confiance ne peut être qualifié comme tel, si l'acteur ne met entre les mains de son partenaire quelque chose de son intérêt, de son propre état futur». On voit, dans ce cas, combien il est difficile, pour le porteur de projet et/ou dirigeant de jeune entreprise, d'avoir confiance, car les décisions qu'il prendra sur son état futur et celui de son entreprise seront inéluctablement influencées par les membres du réseau d'aide.

2.3. La performance du réseau en question

La gestion d'un réseau d'aide pose à la fois des questions de conception, d'organisation du réseau et de mise en place d'une relation de servuction. L'analyse du processus d'aide ne saurait se contenter d'une réflexion sur l'architecture réseau-créateur-dirigeant. Elle se doit d'intégrer la question de la performance de cet ensemble, ou plutôt des performances des composantes.

Figure n°3 – Les différentes lectures de la performance



L'étude de la mise en œuvre du réseau nous amène, dès lors, à aborder la question de la performance à partir des différents points de vue des acteurs. Elle nécessite, enfin, la prise en compte de l'implication des différents participants dans la relation d'aide au créateur et/ou dirigeant d'entreprise.

2.3.1. La performance perçue par le créateur vs celle des membres du réseau

L'observation de la valeur d'usage du réseau permet de mettre en évidence trois niveaux de lecture. On peut tout d'abord se placer du point de vue du porteur de projet et analyser principalement sa satisfaction. Il est également possible d'analyser la question de la performance du réseau. Cette dernière se décompose alors en performance pour les membres et en performance sociale. Enfin, on peut décomposer la performance à travers l'analyse de l'efficacité, de l'efficience et de l'effectivité.

Dans la mesure où le processus de création est souvent une situation unique, c'est-à-dire qu'elle n'a pas vocation à se répéter ou à être une relation durable entre les acteurs du réseau et le créateur, la question de l'effectivité, analysée cette fois du point de vue du créateur, ne semble pas être un élément important de l'appréciation de la performance des acteurs du réseau. En outre, la limitation de ses ressources ne lui permet pas toujours d'avoir la possibilité de faire appel à d'autres conseils. Seule,

finalement, la réputation des acteurs du réseau pourrait inciter ces derniers à intégrer la question de l'effectivité du point de vue du créateur.

2.3.1.1. Efficacité¹⁹

La relation de servuction et/ou de soutien sera donc d'autant plus efficace qu'une réflexion interactive prestataire – client aboutira vers une solution, non pas la plus attendue ou la plus souhaitée par le créateur et/ou démarreur, mais la plus adéquate par rapport au projet traité ou à la question abordée.

Dès lors, le réseau pourra être considéré comme efficace, ou inefficace, dans deux cas de figures aux conséquences opposées :

- le réseau peut être efficace s'il a conseillé au créateur, au terme de son analyse, de créer son entreprise. *Ex post*, les résultats prouvent que l'entreprise est rentable et pérenne. Mais la même conclusion peut être néanmoins portée quant à l'efficacité du réseau et ses composantes, s'il conseille au créateur de ne pas se lancer, allant ainsi à l'encontre des souhaits du porteur de projet ;

- le réseau peut être, en revanche, inefficace dans son conseil de création (l'entreprise échoue dans la phase de démarrage) comme dans son conseil de ne pas créer (l'entrepreneur crée en passant outre l'avis du réseau et l'entreprise se porte à merveille).

Dès lors, il importe de qualifier l'efficacité du réseau non pas simplement sur une variante binaire (efficace *vs* inefficace) en fonction de la seule issue création *vs* non-crédation, mais d'y associer des critères qualitatifs tels que la psychologie, la diplomatie, la compétence mais aussi la franchise et l'objectivité. En effet, la dissociation individu – projet sera d'autant plus difficilement acceptable pour l'entrepreneur qu'il a tendance, nous l'avons souligné, à s'identifier à son entreprise.

En outre, l'appréciation par le créateur de cette dimension efficacité/inefficacité, et plus généralement celle de performance globale de la prestation, est rendue complexe par le fait que certaines prestations lui seront facturées, d'autres non, d'autres encore à un prix défiant toute concurrence. Doit-on, pour autant, *a priori*, considérer que l'acte de servuction en phases de création et de démarrage peut être rendu moins efficace que dans une autre étape du développement de l'entreprise pour lesquelles les transactions sont quasi-exclusivement marchandes ? La question mérite d'être posée mais nous osons espérer qu'il n'en est rien.

2.3.1.2. Efficience

Le créateur a droit à bénéficier d'un accès rapide à l'information et au conseil. La maîtrise temporelle, tant dans la mise en relation avec le prestataire adéquat, que dans la relation proprement dite, lui permettront de consacrer plus de temps à la maturation de son projet et/ou à la gestion de son entreprise. La relation sera donc d'autant plus efficiente que :

- l'institution relais aura une connaissance exhaustive des potentialités existantes au sein du réseau et des compétences et/ou ressources supplémentaires à acquérir ;

¹⁹ Nous mesurons l'efficacité par l'adéquation des résultats aux buts préalablement fixés.

- les acteurs du réseau effectueront leur propre apprentissage pour acquérir l'information nouvelle et accepteront rapidement de redistribuer leur rôle en cas d'inaptitude à la réalisation de la prestation ;
- l'entrepreneur-client sera suffisamment explicite et complet dans l'exposé de ses besoins.

2.3.1.3. Effectivité

La servuction sera effective²⁰ si le client et le fournisseur sont satisfaits, non pas forcément du résultat de la prestation²¹, mais du déroulement de celle-ci. En outre, une relation fondée sur la confiance mutuelle renforce cette satisfaction exprimée.

Par ailleurs, pour que la servuction soit productive, il faut, en amont de l'acte de servuction proprement dit, que l'ensemble des acteurs du réseau se soient entendus sur la définition de leurs propres objectifs, et des stratégies à mettre en œuvre pour les réaliser. Autrement dit, la servuction ne pourra être performante (efficace, effective, efficiente) que dans la mesure où le réseau en tant qu'organisation systémique aura fait preuve d'une conscience stratégique commune. Dans cette optique, il semble que l'institution relais doive être particulièrement au fait de l'ensemble des potentialités existantes tant financières, juridiques, commerciales, sociales, *etc.*, que des spécificités propres à chacun des membres du réseau, dans un but d'adresser, dans les meilleurs délais, un client potentiel vers un ou plusieurs des prestataires membres. En outre, chacun des membres du réseau doit être capable de constater son incompétence et/ou son indisponibilité pour renvoyer, toujours dans les meilleurs délais, le demandeur vers un autre acteur du réseau plus apte que lui à répondre de façon efficiente et effective. La dimension systémique est donc un fondement de cette approche réticulaire et de son activation.

2.4. Le nécessaire investissement des acteurs dans un accompagnement *ad-hoc*

Puisque chaque projet est atypique, le réseau doit formuler une offre et/ou une réponse non moins personnalisée. L'investissement est « lourd » car, nous dit BRUYAT (1994, p.92), *« comprendre le processus de création d'entreprise conduit nécessairement à devoir prendre en compte deux logiques : celle de la création d'une entreprise particulière mais aussi, et cela est fréquemment négligé par les partenaires du créateur et paradoxalement, par les chercheurs du domaine de l'entrepreneuriat, celle de l'acteur qui a un projet. (...) Le projet est donc double, en dialogique, il y a deux logiques complémentaires, concurrentes et parfois antagonistes. La création d'entreprise est un projet au service d'un autre projet. Mais le projet se développant et se réalisant va, à son tour, influencer l'acteur, le modifier et le contraindre (...) Un projet pourra échouer non pas du fait de ses caractéristiques propres ou du fait de*

²⁰ La dimension d'effectivité, bien qu'autonome par rapport à l'efficiace et l'efficacité, du point de vue conceptuel, ne peut être appréhendée pratiquement qu'en référence aux autres dimensions de la performance.

²¹ Par exemple, un créateur à qui l'on montre qu'il n'est pas dans son intérêt de créer ne peut être, en l'instant, satisfait du résultat.

l'inaptitude du créateur, mais en raison de l'incompatibilité de deux logiques qui s'élaborent et se précisent chemin faisant ». Dès lors, à la fois conseil, psychologue, ou enquêteur perspicace, l'interlocuteur spécialisé, tel un accoucheur d'idées, se verra amené à aider le créateur à enfanter d'un projet dont il se sera détaché intellectuellement pour le faire exister, ou ne pas exister, en tant que tel.

En évoluant d'un projet d'individu vers un projet d'entreprise, celui-ci va donc se transformer. De la même façon, il subira d'autres métamorphoses lors de la phase de démarrage dans la mesure où une somme de parties prenantes tant internes qu'externes à l'organisation vont exercer une pression sur l'entreprise dès lors que celle-ci existera en tant que personne morale.

Le créateur et le dirigeant, par leurs propres actions, réalisent leur apprentissage ; mais ils peuvent être également aidés par une aide extérieure. Les travaux de BELET (1993), préconisant une approche transversale de cet apprentissage, nous paraissent très éclairant en la matière. En effet, parce que la création et le démarrage engendrent des « *questions complexes, multidimensionnelles nécessitant une approche globale et systémique de l'entreprise* », l'auteur propose une approche andragogique (par opposition à pédagogique) permettant d'analyser de façon permanente et systémique les variables de gestion tant internes qu'externes. Cet « apprentissage de comportements manageriaux » permet à l'entrepreneur de parvenir à détacher le fruit son expérience du contexte ; ainsi, il doit être en mesure d'adapter son action à une situation donnée quelles qu'en soient les circonstances. Cette méthode suppose une proactivité sans faille du créateur et/ou du démarreur, mais le soutien de spécialistes des phases de création et de démarrage semble, en l'occurrence, une aide particulièrement précieuse. En effet, et l'on rejoint en cela, les propos de GIBB et DAVIES (1990) selon lesquels le savoir d'un dirigeant est davantage le résultat d'un *feed-back* (interaction) entre clients, fournisseurs, employés, conseillers extérieurs, que la résultante d'une instruction formelle.

Le questionnement sur l'organisation du réseau d'aide à la création et au démarrage suppose finalement d'intégrer dans la réflexion les questions de la gestion du réseau et celles relatives à aux phases de création – démarrage. Il apparaît ainsi que la mise en réseau et sa gestion impliquent à la fois une gestion de l'organisation réseau, c'est-à-dire une définition des objectifs ou des moyens communs aux différents participants, et une gestion de la servuction appliquée à un contexte de création ou de démarrage d'entreprise. Dans ces conditions, nous nous sommes attachés à montrer que les spécificités du réseau, des phases de création – démarrage, et de la servuction, interagissent.

Il semble alors que la non-performance relative des systèmes d'aide puissent être, en partie, imputée à l'absence de la gestion des dimensions conflictuelles du réseau. En effet, la relation de coopération, dans le cadre du réseau, ne peut se comprendre qu'en référence aux objectifs parfois contradictoires des acteurs. L'analyse du fonctionnement des réseaux suppose alors de tenir compte des différentes stratégies des acteurs. Les membres du réseau représentent des logiques d'organisation dont les objectifs sont loin d'être identiques à ceux du réseau. Dans ces conditions, certaines oppositions peuvent

naître de ces différences d'appréciation, d'attentes et d'orientations stratégiques dans le réseau. La difficulté est alors d'observer la manière dont peuvent s'articuler les stratégies des acteurs (consultants, organismes professionnels, universités, *etc.*) et du réseau. Ce faisant, ce questionnement renvoie, de manière explicite, aux analyses relatives aux dynamiques dans l'organisation.

Par ailleurs, la gestion de la relation de servuction nécessite également de prendre en compte la spécificité des attentes du créateur-dirigeant. Mais la spécificité de ces phases de développement engendre certaines particularités dans la constitution et l'articulation du réseau. Les éléments fédérant cette structure réticulaire semblent être, en effet, la compétence et l'expérience :

- Compétence liée au montage de projets, à la gestion de petites entreprises de création récente, à la nature et aux modalités d'attribution des aides financières. L'ensemble des acteurs cités a fait preuve d'aptitudes et de capacités reconnues en la matière.

- Expérience non seulement des problèmes rencontrés pendant les phases de création et de démarrage, mais aussi du soutien à l'entrepreneur dans sa réflexion et sa résolution des difficultés rencontrées ou à venir.

Aussi, les membres du réseau doivent-ils être recrutés avec précision. A la multiplicité des prestataires semble être préférable la qualité de leurs compétences et de leur formation aux spécificités de la gestion des petites structures et des phases de création et de démarrage. En effet, il s'agit d'intégrer dans le réseau des individus à la fois spécialistes de la petite dimension, des phases de création et de démarrage, mais aussi suffisamment des généralistes pour faciliter l'apprentissage systémique du dirigeant et être capable d'appréhender les difficultés exprimées ou constatées sur une base suffisamment holiste pour en prévoir les ramifications sur l'ensemble du système de gestion de l'entreprise en émergence ou de création récente. Car « lorsqu'une servuction est conçue, rien ne doit rester dans le flou, et rien ne doit être laissé au hasard. Une telle vision des choses prêche évidemment pour une forte spécialisation, seule garante (...) d'une qualité réelle du service » (EIGLIER, LANGEARD, 1987, p.20).

La prise en compte de ce double processus, réticulaire et de création-démarrage, nous semble pouvoir être une piste de réflexion intéressante, dans la recherche que mènent les différents acteurs intervenant dans le soutien à la création et au démarrage, afin de mettre en place des organisations qui intègrent, d'une part, la nécessité de déléguer et de coopérer et, d'autre part, une appréciation et une gestion plus performante de ces étapes de développement.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AOKI M. (1984), *The co-operative game theory of the firm*, Clarendon Press.
- BELET D.(1993), « Vers un processus andragogique du management », CREGE, IAE Bordeaux, travaux de recherche n° I.9304.
- BENSON J.K. (1975), « The interorganizational network as a political economy », Administrative Science Quarterly, n°6, p. 229-249.
- BESSON E. (1999), *Pour un plan d'urgence d'aide à la création de très petites entreprises*, Rapport d'information enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale, 14 septembre.
- BIDAULT F., JARILLO J.C. (1995), « La confiance dans les transactions économiques », dans F. BIDAULT, P.-Y. GOMEZ, G. MARION, *Confiance, entreprise et société*, Edition ESKA, p. 109-123.
- BRECHET J.-P. (1994), « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août, p. 5-14.
- BROUSSEAU E., GEOFFRON P., WEINSTEIN O. (1995), « Confiance, connaissance et relation inter-firmes », Conférence Internationale "La connaissance dans la dynamique des organisations productives", Aix-en-Provence, 14-15 septembre, 19 p.
- BRUYAT C.(1994), « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », Revue Française de Gestion, n°101, novembre-décembre, p. 87-99.
- BRUYAT C.(1993), *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble.
- BUTLER J.E., HANSEN G.S. (1991), « Networks evolutions, entrepreneurial success, and regional development », Entrepreneurial & Regional Development, 3, p. 1-16.
- CALLON M. (1991), Réseaux technico-économiques et irréversibilités, dans R. BOYER, B. CHAVANCE, O. GODARD, *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Edition de l'école des Hautes Etudes en Sciences Sociales, p. 195-230.
- CHAPPOZ Y. (1991), « La gestion de l'interactivité entreprise – environnement », Revue internationale PME, vol.4., n°3, p. 53-75.
- CORIAT B., GUENNIF S. (1996), « Incertitude, confiance et institution », Colloque "La confiance en question", Aix-en-Provence, 23-22 mars, 23 p.
- DE LA VILLE V. (1991), « L'entreprise émergente : stratégie d'apprentissage du local », dans C. FOURCADE (Ed), *Petite entreprise et développement local*, ESKA.
- DUFOURT D. (1995), « Introduction », Economies et Sociétés, Série W., n°2, p. 5-15.
- DUPUY Y. (1984), « Réflexions sur la modélisation des processus organisationnels liés à l'informatisation », Cahier de l'ISMEA, Série Sciences de Gestion n°4, Janvier.
- EIGLIER P., LANGEARD E. (1987), *La servuction. Le marketing des services*, Ediscience International.
- FILION L.J. (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entreprise*, Editions de l'entrepreneur.

- FRIEDBERG E. (1993), *Le pouvoir et la règle. dynamique de l'action organisée*, Editions du Seuil.
- GASSE Y., D'AMOURS A. (1993), *Profession entrepreneur*, Les Editions Transcontinentales inc., Fondation de l'entrepreneurship.
- GEORGE C. (1986), « Invariants et apprentissage en psychologie », dans *Sciences de l'intelligence et sciences de l'artificiel*, Presses Universitaires de Lyon, , p. 358-363.
- GIBB A.(1994), « Do we really teach (approach) small business the way we should », *Journal of Small Business Entrepreneurship*, vol 11 n° 2, janvier-mars, p. 11-27.
- GIBB A., DAVIES L (1990), « In pursuit of frameworks for the development of growth models of small businesses », *International Small Business Journal*, vol.9 n°1, p.15-31.
- GIORDANO Y. (1991), « Décisions et organisations : quelles rationalités ? », *Economies et Sociétés*, Série S.G. n°17, avril, p. 161-194.
- HEGO E. (1996), *L'économie des relations de services entre les PME et les consultants : marchés, contrats et conventions. Le cas des PME agro-alimentaires de la région Nord Pas-de-calais* Thèse Sc. Economiques, Lille-I., mai.
- HEINMAN S.(1980), *Aspects économiques de la révolution scientifique et technique* , Edition du progrès.
- HORNADAY J.A. (1992), « Research about living entrepreneurs », dans C. S. KENT, D. L. SEXTON, K. H. VESPER (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice Hall, , p. 20-34.
- HUSE M. (1994), « Board-management relations in small firms: the paradox of simultaneous independence and interdependence », *Small Business Economics*, 6, p. 55-72.
- JACOT J-H. (Dir.) (1994), *Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation*, Presse Universitaire de Lyon.
- KOENIG C., VAN WIJK G. (1993), « Alliances interentreprises : le rôle de la confiance », in NÖEL, A. (coord.), *Perspectives en mangement stratégique*, p.305-327.
- LAZEGA E. (1994), « Analyse de réseaux et sociologie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, XXXV, p. 293-320.
- LEYRONAS C. (1999), *Une analyse du fonctionnement des réseaux d'entreprises : la relation entre des petites entreprises et le réseau* Thèse Sc. de Gestion, Université de Montpellier-I.
- LIVIAN Y.F. (1995), *Introduction à l'analyse des organisations* Economica Poche.
- LIVIAN Y.F., MARION S.(1992), « From evaluation of business venture to prognosis of success : results of a longitudinal study of 11 French cases », dans S. BIRLEY, I. MAC MILLAN (Eds.), *International perspectives on entrepreneursip research* North-Holland, p. 292-316.
- LORRAIN J., BELLEY A., RAMANGALAHY C. (1994), « Relation entre le profil de comportement des propriétaires - dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise », *Revue Internationale PME*, , vol.7, n°1, p. 9-34.
- MARCHESNAY M. (1991), « Le transfert de technologie de la région vers les PME : le cas Languedoc-Roussillon », *Economie et société*, n°32.

- MASSACRIER G., RIGAUD G (1984), « Le démarrage d'activités nouvelles : aléas et processus », Revue Française de Gestion, n°45, avril-mai-juin, p. 5-18.
- MAYERE (1990) A.(1990), *Pour une économie de l'information*, Edition du CNRS.
- MONNOYER-LONGE M.-C. (1994), « Construction résiliente et développement des PME de services aux entreprises », 39^{ème} conférence Mondiale de l'ICSB, strasbourg, 27-29 juin, 10 pages.
- ORLEAN A. (Dir.) (1994), *Analyse économique des conventions*, PUF, série Economie.
- PACHE G. (1993), « La PE de transport dans les réseaux logistiques : panacée ou pis-aller ? », Congrès International Francophone de la PME, 28-30 octobre, Carthage, Tunisie, p. 428-437.
- POWELL W.W. (1990), «Neither Market nor Hierarchy: Network Form of Organization », Research in Organizational Behavior, 12, p. 295-336.
- PUTHOD D. (1995), *Les stratégies d'alliances des PME : stratégie de développement et implications managériales*, Thèse N.R. de Doctorat Sc. de Gestion, Annecy.
- RATTI R. (1991), «Le rôle des synergies locales dans les processus spatiaux d'innovation », Revue Internationale PME, vol.4, n°3, p. 77-94.
- SAMMUT S.(1998a), « Comment aider les petites entreprises jeunes ? », Revue Française de Gestion, n°121, p. 28-41.
- SAMMUT S.(1998b), *Jeune entreprise. La phase cruciale du démarrage* L'Harmattan,.
- TIMMONS J. (1978), « Characteristics and role demands of entrepreneurship », American Journal of Small Business, vol.3, n° 1, p. 5-17.
- WEINSTEIN O. (1989), « Production et circulation des connaissances scientifiques et technologiques : la recherche – développement comme activité économique spécifique, dans F. MOULAERT, *La production des services et sa géographie*, Lille-1, p.67-91.
- WEICK K. (1969), *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley.