

La mise en réseau des Dispositifs d'Accompagnement sur un territoire : retour sur les résultats d'une étude longitudinale

Franck BARES

Professeur Associé
I.C.N Business School
Laboratoire C.E.R.E.F.I.G.E
franck.bares@icn-groupe.fr

Sergio JANCZAK

Professeur Agrégé
The University of Western Ontario
sjanczak@uwo.ca

Résumé

L'article analyse l'évolution des relations existantes sur un territoire entre opérateurs de soutien à la création d'entreprise. A partir d'une étude longitudinale de plus de cinq années et une cinquantaine d'entretiens semi-directifs réalisés par vagues successives auprès des différents acteurs impliqués, nous montrons que la mise en réseau de l'accompagnement nécessite un temps d'apprentissage considérable avant de pouvoir véritablement partager une action collective au service de l'intérêt général. Les discours et actions locales en faveur d'un soutien aux entrepreneurs, couplées à des mesures nationales également favorables, ne réduisent pas les difficultés liées aux relations interpersonnelles. Nous soulignons ensuite le besoin pour tous d'adopter une posture réflexive au sein du réseau et ce, afin de permettre un véritable échange en matière d'accompagnement sur le territoire.

Mots clés

Territoire, Accompagnement, Réseau, Création d'Entreprises, Management Public

Certains signaux récents au sein de la communauté académique¹ nous laissent penser qu'une perspective prometteuse de recherche apparaît en entrepreneuriat. Il s'agit de l'accompagnement à la création démarrage d'entreprises (Mole, Hart, Roper et Saal, 2008 ; Mione, 2006) et de l'action des pouvoirs publics et organismes privés en termes d'organisation de la dynamique collective existante sur un territoire. Le taux de survie des entreprises jeunes n'est toujours pas à la hauteur des efforts considérables consentis tant au niveau national qu'à l'échelle régionale alors que certains publics singuliers (*e.g.* universitaires ; immigrés, ...) font l'objet de tous les efforts, de toutes les attentions (Pirnay 2001; Lévy 2004).

Cette démarche d'accompagnement en phase de création démarrage (OCDE, 2002) appartient, d'une part, à un ensemble de mesures plus vaste destiné à sauvegarder la compétitivité des territoires à travers la création de nouvelles activités à fort potentiel de croissance (Barès et Pirnay 2009 ; Vaesken, 2003) et, d'autre part, au besoin d'encourager l'interactivité entreprise / environnement (Chrisman et McMullan, 2004; Greene, 2002) en proposant des dispositifs permettant l'émergence d'opportunités et d'organisations pour les exploiter. Par conséquent, la question de l'efficacité de ces politiques renvoie en partie aux relations existantes entre les acteurs investis dans l'accompagnement ainsi qu'aux spécificités territoriales. Cette communication a donc pour objectif d'explorer la nature possible de ces interactions, des règles de fonctionnement, de coordination et de régulation.

DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT ET DYNAMIQUE RETICULAIRE

Compte tenu de ses utilités perçues, la création d'entreprises est devenue un objet d'étude en sciences sociales comprenant, comme le note Filion (1997 : 131), de nombreuses spécialisations dont l'une correspond à l'analyse « *des systèmes de soutien et des politiques gouvernementales* ». Léger-Jarniou et Saporta (2006) confirment l'importance actuelle de cette thématique de

¹ Habilitation à diriger des recherches soutenues en France (Sammot, 2009 ; Lévy 2008), Thèse de doctorat (Barès, 2007), Numéros spéciaux de revue (*e.g.* Expansion Entrepreneuriat, 2009), Groupe thématique Académie de l'Entrepreneuriat, Atelier/session au CIFEPME, *etc.*

l'accompagnement et Valeau (2006 : 38) avance encore que « *l'accompagnement est une problématique en phase de durcissement puisque le nombre d'articles scientifiques sur le sujet reste encore relativement limité, mais croît très rapidement* ». Ainsi, du fait de la complexité du processus entrepreneurial, d'aucun s'accordent pour dire qu'il importe de mieux comprendre les récentes évolutions du soutien et les problématiques qu'elles engendrent puisque lorsqu'une entreprise est suivie on atteint un taux de survie compris entre 70 et 85% (Masmoudi et Paturel, 2005). D'où l'importance de mieux saisir la logique qui préside aux actions des différents acteurs du réseau de soutien à la création tout à fait spécifique, voire contradictoire. C'est l'interaction de ces logiques, par principe complémentaires qu'il est utile de mettre à jour dans cet contribution. Pour cela, nous présentons en premier lieu l'évolution de l'action publique dans le soutien aux entrepreneurs pour aborder ensuite l'évolution du fonctionnement proprement dit des réseaux de soutien.

L'Action Publique en Faveur de la Création d'Entreprises

Les créations d'entreprises constituent depuis une dizaine d'années le premier facteur d'emplois en France et « *elles jouent un rôle majeur dans le renouvellement du parc d'entreprises et dans la restructuration économique et industrielle* » (Fayolle, 2000, 33). A quelques unités près, une forme d'équilibre existe entre les injections d'entreprises nouvelles et les disparitions d'entreprises et une augmentation des échecs pourrait déstabiliser cet ajustement précaire.

Conscients de l'enjeu que génère la création d'entreprises en général, les pouvoirs publics se sont largement engagés depuis les années 70 dans une politique active de soutien.

Toutefois, le manque de pérennité ou fragilisation des activités nouvelles (ainsi que la réticence des entrepreneurs pour se faire accompagner) est encore bien marqué à ce jour avec un coût important pour la collectivité. Au-delà des désillusions que ces échecs génèrent au niveau économique, il faut également ajouter les effets pervers suscités au niveau social avec une augmentation constante des aides, des dépenses publiques et une responsabilisation accrue des acteurs régionaux voire locaux.

Au niveau national, de nombreuses lois, décrets, règlements ou mesures (Boutillier et Uzunidis, 2000) encadrent fortement et favorablement les créateurs.

D'ailleurs, l'action consistant à encourager et à ouvrir la création d'entreprises au plus grand nombre demeure problématique avec le risque réel de dérive lié à l'abus que de telles aubaines suscitent tant pour les créateurs que pour des consultants en charge de l'accompagnement (Marion, 1999). Il importe d'éviter l'opportunisme de ceux qu'elles aident et de ceux qui les aident (Noël et Senicourt, 2003).

Cela laisse apparaître l'importance de ne pas évacuer les spécificités de l'environnement (Daval, Deschamps et Emin, 2001) si l'on souhaite participer au succès de la création.

L'intérêt porté aux créations et jeunes entreprises est évident mais le « *système français d'information et d'accompagnement semble principalement souffrir d'un manque d'homogénéité où parmi les multiples initiatives, le créateur a parfois du mal à se retrouver* » (Estay, 2003 : 113).

Un manque de cohérence et de coordination dans ces multiples interventions apparaît (Mustar, 2003).

Pendant les années de reconstruction puis de croissance, la France a été marquée par la volonté clairement affichée de favoriser la concentration industrielle. Les petites et moyennes entreprises étaient pour la plupart d'entre-elles archaïques et incapables de s'adapter à la nouvelle concurrence voulue par la construction de l'Union Européenne. Ainsi, ce n'est qu'à la fin des années 70, que les différents gouvernements commenceront la déréglementation.

Dès le début des années 1980, des politiques de soutien à la création d'entreprises ont été mises en place en Europe, et particulièrement en France². Ce soutien s'est alors structuré autour de trois axes majeurs (Albert, Fayolle et Marion, 1994) :

- Le soutien financier : destiné à pallier la relative faiblesse de l'apport en fonds propres ou en financements long terme de certains projets entrepreneuriaux, le soutien financier dépend, à la

² Le rapport de la Commission Mialaret, publié en 1973, est souvent repéré comme étant le point de départ des initiatives publiques pour accompagner la création d'entreprises. Mais la mise en place, en 1979, de l'Agence Nationale pour la Création d'Entreprise marque l'engagement d'une véritable politique publique dans le domaine.

fois, de la localisation géographique de l'entreprise et des spécificités économiques du projet ou de caractéristiques personnelles du créateur.

- Le soutien logistique : « *Symbolisée par les pépinières d'entreprises, la mise en place de structures d'accueil des créateurs a été le troisième axe de développement des systèmes d'appui (...) Même si les services offerts peuvent varier très fortement d'une structure à une autre, elles se distinguent souvent par l'offre de locaux au-dessous du prix du marché et la mise à disposition de services communs* » (Albert, Fayolle et Marion, 1994: 103)³.
- Le développement de réseaux de conseils et de formations : ayant pour dessein de favoriser la formation managériale du futur créateur, des organismes multiples proposent des formations générales ou personnalisées, dont le contenu et la qualité sont souvent très hétérogènes d'un acteur à l'autre.

Cette multitude de formes de soutien touche à la fois le créateur et l'entreprise existante. Dans le premier cas, on notera l'existence de mesures visant des publics particuliers comme les personnes handicapées, demandeurs d'emplois, le livret d'épargne entreprise (pour obtenir des prêts à conditions préférentielles), le chéquier-conseil, l'exonération de charges sociales, *etc.* Dans le second cas, nous pouvons citer le développement de sociétés de capital-risque, de prêts à taux bonifiés, d'aides à l'innovation.

A partir des années 2000, l'agence pour la création d'entreprises (A.P.C.E.) proposait de classer en trois grandes étapes l'évolution de la politique publique de soutien à la création d'entreprises.

La première étape, qualifiée de prise de conscience, intervient à la suite de la publication du rapport Miliaret.

La deuxième étape correspond à la mise en œuvre d'un soutien à la fois dans les domaines de la finance, de la gestion et de la logistique. Plus précisément, cette période est le reflet d'actions d'inspiration sociale, mues par une volonté de combattre simultanément le chômage, la sous-

³ Les mots « soutien et accompagnement » sont préférés dans ce texte à « appui et aides ». Ce choix s'explique par une lecture dépassant au cadre financier et ponctuel. En effet, nous souhaitons insister sur le besoin de suivre dans la durée l'ensemble de ces relations.

industrialisation et la dévitalisation des territoires. A titre d'exemple, en 1977, Raymond Barre propose une nouvelle mesure à destination des Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprise (A.C.C.R.E.). Cette dernière illustre le type d'apport financier initié. La loi du 2 mars 1982 permettant aux collectivités territoriales d'intervenir économiquement encourage des régions à mettre en œuvre la Prime Régionale à la Création d'Entreprise (P.R.C.E.) pour les activités nouvelles créant un certain nombre d'emplois et ce, selon l'activité et dans certaines zones d'implantation. La Prime Régionale à l'Emploi (entre 10.000 et 40.000 francs) octroyée par le Conseil Régional encourage dans le même temps les créations. Pendant cette période, les communes s'investissent peu, sinon pour l'octroi de garanties d'emprunt ou d'avantages en matière d'immobilier dans la mesure où l'on considère encore que ce soutien est avant tout du registre d'un territoire. Les départements s'occupent en priorité du tourisme et de l'agriculture alors que la région tient le premier rôle dans le soutien à la création d'activités nouvelles. Au niveau du conseil et de la formation, l'A.N.P.E. sensibilise les demandeurs d'emploi à la création en délivrant une formation de courte durée, et les Centres de Formalité des Entreprises (C.F.E.) émergent. Du point de vue logistique, les pépinières font leur apparition au milieu des années 80. Moins d'une dizaine en 1985, celles-ci sont au nombre de 118 en 2000.

Enfin, la troisième étape renvoie à une accentuation de la spécialisation des formes de soutien au profit de l'entreprise innovante et de la mise en réseau du soutien. Au fil des années, les actions se spécialisent et des partenariats entre public et privé s'opèrent. On assiste par ailleurs à une évolution des prestations des collectivités locales vers des formules de prêts, d'avances remboursables ou encore de participation dans des projets de sociétés de développement régional.

L'Etat français ne s'est intéressé que très récemment à la création et au fonctionnement de la petite entreprise, notamment en favorisant le travail indépendant avec la loi Madelin de février 1994. Lors des Etats généraux de la création d'entreprises (11 avril 1998), le Premier Ministre a manifesté la volonté du gouvernement d'encourager l'esprit d'entreprendre et la création d'entreprises en France.

A la conception longtemps dominante, presque mécaniste, d'un processus de création qui soit séquentiel et linéaire, a correspondu, jusque dans les années 1980, l'idée « qu'il suffirait d'agir sur quelques variables pour développer la création d'entreprise, et ainsi, favoriser le développement de l'emploi et de l'innovation technologique. C'était ignorer, à la fois, la complexité du processus de création et les aléas du démarrage de chaque nouvelle unité » (De la Ville, 1996 : 104). L'offre de soutien s'est ainsi peu à peu transformée pour perdre sa nature très quantitative au début des années 80, au profit d'une nature plus qualitative dix années plus tard, davantage tournée vers la viabilité des entreprises créées. De façon générale, la logique de l'accompagnement tend à positionner le créateur comme demandeur d'une prestation ou d'une aide pour faciliter son démarrage (Jaouen, Loup et Sammut, 2006). Aussi, face à la diversité et la complexité des trajectoires de création, et donc de la spécificité des besoins exprimés par les créateurs, les acteurs de l'offre, institutions privées ou publiques, devraient affiner et adapter leurs réponses. Les offres de soutien, en lien avec une connaissance meilleure du processus de création pourraient alors devenir plus pointues et performantes.

En effet, confrontés à la complexité du processus de création, les acteurs ont souvent dû apporter des compétences, certes spécifiques, mais aussi multiples, provoquant une globalisation de l'offre de beaucoup d'acteurs. Conséquence directe de cette globalisation : l'apparition d'une structure de l'offre de plus en plus concurrentielle avec « *une fragilisation de l'offre, par insuffisance de ressources financières, et en raison d'une concurrence accrue entre les différents intervenants* » (De la Ville, 1996 : 109).

Enfin, la mise en réseau du dispositif d'accompagnement à la création d'entreprise est soutenue par un discours insistant sur sa nécessité et son intérêt. Devant la nécessité de disposer de compétences à la fois généralistes et spécifiques face aux besoins complexes et variés des créateurs, les acteurs de l'offre ont recherché des compétences complémentaires aux leurs, dans le système lui-même. Le système des acteurs de l'offre d'assistance à la création d'entreprises a donc progressivement adopté une structure réticulaire. Ils ont ainsi organisé la régulation de leurs différentes

interventions et, de fait, élargi leurs offres individuelles. Le travail en réseau s'est ainsi développé pour le créateur, ce qui « *présuppose un investissement initial pour édifier le réseau, et exige une capacité à organiser la circulation de l'information entre différents acteurs et à coordonner les interventions* » (De la Ville, 1996 : 108). C'est donc en une structure réticulaire, concentrant des moyens, des expertises et des savoir-faire provenant d'acteurs multiples, que se transforme le système d'offre d'accompagnement à la création d'entreprise depuis ces dernières années. Ce réseau est entendu comme une organisation qui définit un espace de soutien, pour permettre « *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.* » (Leyronas et Sammut, 2000: 1).

Ces évolutions ne sont pas sans conséquence et font donc apparaître plusieurs problématiques auxquelles l'entrepreneur est confronté. Pour le gouvernement (CGP, 2005), « *il existe un certain nombre de défauts et de lacunes dans les dispositifs actuels* », parmi lesquels :

- la prolifération de mesures d'ordre symbolique, qui accroissent le coût d'accès à l'information et freinent les démarches que les créateurs d'entreprise doivent accomplir pour faire aboutir leurs projets;
- l'absence d'évaluation du coût budgétaire pour les deux tiers des mesures adoptées, qui jette un sérieux doute à la fois sur leur utilisation et sur leur utilité;
- la sous-estimation des besoins de formation et d'un accompagnement personnalisé des porteurs de projets nouveaux.

Si le discours consistant à encourager les pratiques en matière de soutien à la création d'entreprises semble naturel, il met pourtant en exergue un paradoxe : d'une part, le risque d'une trop grande incitation des pouvoirs publics français en regard du manque de réponses détaillées sur la maximisation des chances de survie en phase de démarrage et d'autre part, sur la question essentielle de l'évolution des réseaux d'accompagnement et plus précisément sur leur manque de

coordination au niveau régional. Ces différents constats reprennent donc la question fondamentale de l'intermédiation et de la conduite du soutien (Sammut, 2003).

L'Evolution de l'Accompagnement aux Entrepreneurs: Vers une Logique d'Activité Réticulaire

Les collectivités locales et les organismes professionnels stimulent la création d'entreprises. Toutefois, ils s'avèrent aussi, du fait de leur grand nombre, être une source de complexité pour les entrepreneurs en raison d'une possible confusion, lourdeur et opacité des interventions. Ceci réduit fortement la lisibilité de l'action, à la fois vis-à-vis de ceux qui sont en charge de sa mise en œuvre que de ceux à qui elles sont normalement destinées. En effet, cette fragmentation de l'offre se rencontre à tous les niveaux des acteurs du développement économique, qu'ils soient nationaux, régionaux, à l'échelle d'un département ou d'une ville. Seule une politique territoriale de coordination entre ces acteurs peut faire évoluer cette situation délicate vers celle de l'utilisation optimale des ressources humaines, techniques et financières dédiées à l'accompagnement.

L'ANALYSE STRATEGIQUE, ORGANISATIONNELLE ET FONCTIONNELLE DE L'ACCOMPAGNEMENT EN RESEAU.

Selon Leyronas et Sammut (2000), il est nécessaire de mettre à jour les relations intra-réticulaires de l'accompagnement à la création afin de déterminer la manière dont il se structure. Une analyse stratégique du réseau, particulièrement des finalités des différents acteurs locaux et de leur articulation, peut en faciliter une lecture fonctionnelle et organisationnelle. L'accompagnement à la création d'entreprises repose sur une articulation des actions des différents intervenants sur une base de similitude ou de complémentarité de leurs ressources ou activités. Comme tout réseau, ce système pose la question de sa finalité. En effet, la simple existence d'échanges entre ses membres ne suffit pas à expliquer l'émergence d'un réseau. Comme toute organisation, un réseau de soutien doit générer des procédures de fonctionnement, de coordination et de régulation des activités de ses membres. Or, il ressort que les acteurs régionaux et locaux agissent souvent de façon concurrente, sans rechercher la

cohérence de l'ensemble du dispositif. Leur logique est de fournir une offre plutôt que de répondre à une demande (Daval, Deschamps, Emin, 2001).

Dans la mesure où trouver un accord sur des objectifs communs ne va pas de soi, Leyronas et Sammut (2000 : 5) soulignent que « *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 collective, réduite à de l'interindividuel, 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* ». Par ailleurs, si l'on envisage l'accompagnement au démarrage comme un cheminement ensemble (Mione, 2006), il importe également que le créateur accepte l'idée d'une intervention extérieure. En conséquence, un quadruple ensemble de logiques apparaît ce qui amène une nécessaire gestion de la relation création et réseau de soutien (cf. Figure 2).

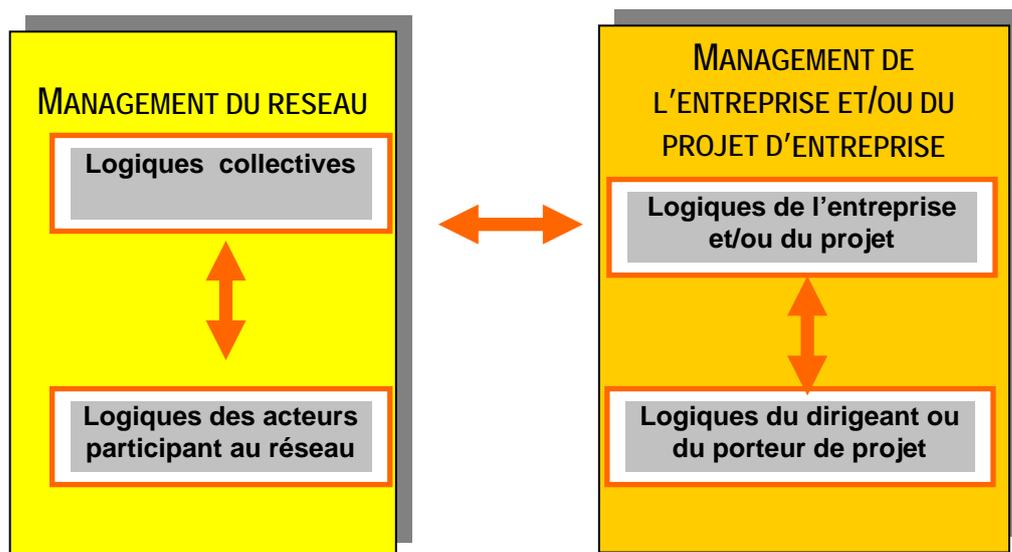


Figure 2 : La gestion du couple entreprise-réseau (Leyronas et Sammut, 2000)

Au regard de ces éléments, et en rappelant que la concurrence entre les différents acteurs de l'offre de soutien à la création d'entreprises s'est intensifiée de manière significative ces dernières années, il semble important de qualifier les relations entre les différents membres du réseau. Celles-ci sont plutôt interactives mais cette 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 » (Leyronas et Sammut, 2000 : 6). Cela amène donc au besoin d'envisager spécifiquement l'organisation du réseau pour chacun des projets soutenus puisque la performance de la relation pourra être portée par la satisfaction du créateur, la satisfaction des membres du réseau ou encore par la performance sociale dispositif d'accompagnement. Quoi qu'il en soit, *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 manière efficiente et effective. La dimension systémique est donc un fondement de cette approche réticulaire et de son activation* » (Leyronas et Sammut, 2000 : 14).

Outre l'analyse de l'efficacité et de l'efficience spécifiques au réseau de soutien, la qualité de la relation entre les acteurs de l'accompagnement et l'entrepreneur joue également un rôle prépondérant dans réussite de la prestation de service. Penser service, implique systématiquement une hétérogénéité en termes de qualité, dépendante en grande partie des caractéristiques individuelles du porteur de projet. Si l'accompagnement s'entend comme la possibilité de faire mûrir le projet du créateur en lui offrant un guide de réflexion pour l'action, facilitant l'accès à l'information et à la connaissance (Sammut, 2003) il peut aussi altérer son moral et accentuer ses doutes sur les difficultés rencontrées (Lévy-Tadjine et Paturel, 2006).

UNE APPROCHE TERRITORIALE DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT

Fourcade (2007) définit le milieu comme un territoire comportant « *des savoir-faire, des règles, des normes et valeurs et du capital relationnel* ». L'entrepreneur se doit de décoder ce milieu, souvent peu lisible, et de s'approprier ces règles. Les avantages inhérents aux milieux innovants sont « *potentiels et ne deviendront réels que si l'entrepreneur sait les identifier, puis les activer avec succès dans son projet* » (Bernasconi, 2003 : 16).

Pour Cimper, Bernasconi et Fillion (2003), les acteurs locaux du développement territorial regroupent les avocats d'affaires, les universitaires, les capitaux-risqueurs et génèrent des réseaux de soutien prépondérants pour le projet d'entreprise, l'entreprise en création ou l'entreprise nouvellement créée. Ce milieu fournit des ressources matérielles, financières, humaines et accompagne l'entrepreneur.

L'action publique a joué un rôle fondamental sur la structuration et les logiques de fonctionnement qui régissent ces territoires investis dans de l'accompagnement. En effet, comme nous l'avons déjà souligné ces actions d'appui se sont spécialisées au fil des années suscitant des tensions concurrentielles entre les différentes organisations en quête de légitimité. De ce fait, l'offre des acteurs locaux du développement territorial nécessite aujourd'hui de s'orienter davantage vers une logique de réseau intégrant la nature processuelle et complexe de la création d'entreprises . Peu à peu, les réseaux de soutien se constituent avec une volonté de régulation des interventions en fonction des domaines de compétences propre à chaque membre avec possibilité plus grande de partage des dossiers.

Cette évolution n'est possible qu'à condition de passer de relations interactives à des relations coopératives, en réseau. Dans la pratique, l'évaluation de la contribution de ces acteurs à la réussite du projet est délicate et plusieurs facteurs peuvent en altérer la performance, tant au niveau du réseau d'accompagnement qu'au niveau de l'entité aidée. Il s'agit de problèmes inhérents au milieu (logiques collectives ou propres à certains aidants), à l'organisation (logiques du porteur de projet ou d'équipe) ou afférents aux relations aidants-aidés.

L'étude d'un territoire, affichant une volonté politique forte en faveur de l'accompagnement à la création d'entreprises, semble donc particulièrement utile pour saisir l'évolution de la coordination entre l'ensemble de ces opérateurs.

DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT SUR NANCY : UNE ETUDE LONGITUDINALE DE SON EVOLUTION

Une analyse de l'évolution du dispositif d'accompagnement sur l'agglomération du Grand Nancy (France – Lorraine) nous a permis de distinguer deux grandes périodes sur plus de cinq années de suivi. Le caractère exploratoire de la recherche ainsi que la nature des questionnements expliquent ce choix d'une démarche qualitative et longitudinale. Cette dernière a orienté l'élaboration du protocole de recherche ainsi que les modalités d'analyse retenues. Les guides d'entretien servant de supports aux interviews semi-directifs ont été les modes de collectes retenus pour recueillir la perception des acteurs. La démarche s'est déroulée sur cinq ans en deux phases successives⁴ : entre janvier 2001 et avril 2002 puis à partir de 2003 jusqu'à 2006. Elle a concerné trente-et-une personnes lors de la première phase [2001-2002], dont dix créateurs (étudiants ou chercheurs) et vingt-et-une personnes appartenant à treize organismes d'accompagnement. La seconde phase a été réalisée sur la base de vingt interviews supplémentaires [2003-2006]. Parallèlement, une analyse documentaire est venue étoffer la collecte d'informations primaires.

Les résultats obtenus sont présentés en conséquence.

Sur la période 2001-2002, l'organisation du dispositif d'accompagnement est jugée insatisfaisante à la fois par les créateurs et les acteurs eux-mêmes. Ceci est dû notamment à une absence de coordination suffisante voire une situation de concurrence. A travers leurs actions, ces acteurs sont à la recherche d'une plus grande légitimité (symbolique et économique) sur le territoire. Une confusion, une illisibilité de l'offre est vivement ressentie par les créateurs qui n'hésitent pas, au-delà de leurs critiques, à rechercher des compétences en dehors de ces acteurs locaux. Cette situation concurrentielle est à l'origine de logiques très individuelles renvoyant à celle relative à la

⁴ Le travail doctoral intègre l'évolution du dispositif jusqu'à la fin de l'année 2006 (Barès, 2007) mais le suivi se poursuit encore aujourd'hui.

réciprocité dans la mesure où ces acteurs locaux attendant des porteurs de projets accompagnés un retour à même d'asseoir publiquement l'efficacité de leurs actions.

Si cette logique reste très orientée vers la recherche de l'intérêt individuel, elle a été observée et relevée majoritairement dans les propos, ce qui atteste de l'existence d'une communauté de pratiques entre acteurs locaux du développement territorial. Ceci s'observe encore au niveau des règles de fonctionnement voire au niveau des attentes exprimées à l'égard des porteurs de projets (*e.g.* fidélité à l'égard des structures de soutien activées, absence de recherche tous azimuts). Apparaît ainsi un ensemble d'attentes, de règles communes qui attestent, dans une certaine mesure, de l'existence de conventions. Ce terme est, ici, à considérer au sens large car subsiste une réelle difficulté à construire un objectif commun, une vision partagée. Dans la même veine, des pratiques mimétiques ont été observées sur cette période ce qui laisse penser que l'incertitude liée à la nature de ces projets innovants nécessite une régulation d'un autre type que la simple rationalité économique.

La seconde période 2003-2006 se caractérise quant à elle par un changement de rationalité dominante. En effet, les acteurs sortent d'une logique purement instrumentale pour aller dans le sens d'un lien social plus fort pour que le soutien à la création d'entreprises puisse s'envisager au service de l'intérêt collectif. Par exemple, l'action de la Communauté Urbaine du Grand Nancy (C.U.G.N), jouant ici le rôle d'un tiers médiateur, s'inscrit dans cette évolution territoriale. Cette collectivité locale a permis d'impulser une dynamique nouvelle en posant la question de l'évaluation des actions menées par chaque acteur inscrit dans la démarche d'accompagnement.

En amenant progressivement des réformes sur les modalités de délivrance des subsides, la C.U.G.N. impose davantage de concertation et de dialogue pour favoriser l'action collective. Des dispositifs nouveaux permettant la mise en réseau des activités d'accompagnement au sein desquels les principaux acteurs de l'accompagnement disposent d'une réelle légitimité, contribuent donc à façonner un esprit commun et des règles de fonctionnement partagées, acceptées.

En ce sens, ce suivi longitudinal montre qu'un nouvel ensemble de règles que l'on peut qualifier de conventions s'est créé, les pratiques et les objectifs étant désormais communs, profitables à l'ensemble des entités concernées. S'agissant de la réciprocité, celle-ci évolue vers une approche moins instrumentale et individualiste, vers une approche plus globale. Le contexte local est néanmoins toujours propice aux pratiques mimétiques dans la mesure où les acteurs qui s'écartent de la vision dominante et des pratiques en vigueur courent le risque d'être exclus de la dynamique collective. Il est possible d'affirmer que les liens interpersonnels au sein de ce réseau ont une importance déterminante dans le fonctionnement et le résultat de l'accompagnement.

D'un point de vue pratique, la confrontation avec les différents acteurs de soutien est une opportunité d'apprentissage pour le créateur puisqu'elle le contraint à clarifier et enrichir son projet. Toutefois, il importe selon nous de dépasser la simple rencontre technique et individuelle pour aller véritablement sur la connaissance, tacite et explicite, des codes existants au sein du réseau d'accompagnement. Cette capacité relationnelle du créateur facilite l'obtention du soutien recherché. En effet, se faire adopter confère une sorte de "parrainage" collectif et facilite ensuite l'identification beaucoup plus rapidement des ressources disponibles au niveau local.

Finalement, l'analyse de ces cinq années révèle que la coopération entre institutions est facilitée par une clarification des rôles, une organisation de la complémentarité de ceux-ci et le développement de lieux d'échange propices au partage d'expériences. Les chances de réussite en début de vie d'une entreprise innovante sont liées à la mise en œuvre de ces collaborations et favorisées par des mécanismes de régulation comme la confiance, la négociation ou l'ajustement mutuel. Concernant la dimension relationnelle, la mise en réseau des activités d'accompagnement est une réussite lorsqu'elle associe identité commune avec fort degré de confiance.

Cette nouvelle forme de coopération (*vs* interaction) ne peut-être acceptée que si préalablement les problèmes ont été explicités (*e.g.* dans des groupes de travail), les échanges se sont effectués dans la durée (*i.e.* sur plus de trois ans) et qu'au départ de ce changement, tous les acteurs se connaissaient mutuellement. Il apparaît alors plus aisé d'envisager ce type de coordination basée

sur une dimension relationnelle préexistante entre les membres du dispositif. Selon nous, cette forme organisationnelle réticulaire génère un résultat satisfaisant sur un territoire.

Par ailleurs, l'analyse pointe l'importance d'un "point d'ancrage" permettant des rencontres régulières et le partage d'informations sur l'ensemble des dossiers et des phases de création. La C.U.G.N, à l'origine de cette évolution de fonctionnement en réseau, a compris la nécessité d'un artefact technique (plate-forme d'évaluation des dossiers) pour répondre au besoin d'amélioration des actions d'accompagnement. Tous les protagonistes peuvent donc tirer bénéfice des ressources locales disponibles et entrer dans un véritable objectif commun partagé de services aux créateurs.

Dès lors, l'enjeu pour le(s) entrepreneur(s) consiste à faire adhérer à son (leur) projet les quelques personnes-relais incontournables, de gagner leur confiance. Dans le cas contraire, le risque est grand en raison de l'effet de réputation et la circulation rapide de l'information au sein du réseau. Le management des liens devient ainsi un élément à prendre en considération puisque le recours à l'accompagnement extérieur est requis pour ces entreprises jeunes. Pour ce faire, la proximité avec certains « facilitateurs » ou « leader d'opinion » doit être maintenue afin de construire une image autre qu'opportuniste.

Pour conclure, si l'étude éclaire la construction progressive d'un milieu favorable à la création et au développement d'entreprises, il faut souligner que le temps et l'espace constituent deux variables déterminantes dans la mise en œuvre de ces évolutions. En effet, des normes, des valeurs sont présentes sur ce territoire et ne peuvent évoluer qu'à la condition d'une acceptation de tous.

Cette lecture peut s'avérer importante pour les pouvoirs publics locaux et acteurs de l'accompagnement, en ce sens qu'elle intègre l'importance de penser les représentations et les caractéristiques du milieu et des individus, pour en comprendre les avantages et insuffisances.

Elle peut également sensibiliser l'entrepreneur à l'existence et à l'utilité d'intégrer les règles propres du milieu et des communautés de pratiques. Pour qu'il puisse être accepté par les membres du réseau d'accompagnement, il ne peut pas se soustraire à un investissement relationnel.

En suivant Cimper, Bernasconi et Fillion (2003: 30), il ressort que « *la compétitivité d'un territoire est la résultante de phénomènes systémiques complexes et que la création d'entreprises est largement déterminée par ces caractéristiques* ». Ainsi, il devient possible par nos résultats de souligner le nécessaire ciblage de cet environnement potentiel par l'entrepreneur, en détectant les atouts, avantages et inconvénients de ce milieu.

L'ensemble de ces considérations renvoient au besoin de mise en œuvre d'actions publiques spécifiques, c'est-à-dire à la formulation de propositions pour les pouvoirs publics et acteurs locaux du développement territorial.

Conclusion

La portée du travail réalisé suggère plusieurs éléments de réflexion autour des dispositifs d'accompagnement. Notre recherche tente de tirer des enseignements à destination du législateur mais aussi des réflexions portant sur les rôles et missions des acteurs nationaux, régionaux et locaux.

Eviter le manque de lisibilité des structures d'accompagnement et l'empilement des textes de lois.

L'analyse des différents dispositifs sur le territoire étudié illustre un manque de lisibilité à l'échelle locale. Cela peut s'expliquer aussi bien en raison d'un grand nombre d'intervenants que d'une multitude de textes législatifs non systématiquement intégrés. Il en ressort parfois une incapacité à produire du sens dans certaines situations d'accompagnement entrepreneurial. Cette double profusion constatée vient donc augmenter les difficultés de compréhension mutuelle tant au niveau des intervenants entre-eux qu'avec les créateurs. Les nouveaux textes de lois et leur empilement ne peuvent répondre seuls à l'amélioration des dispositifs et de la coordination entre tous ces acteurs. D'ailleurs, une surenchère législative peut devenir contre-productive en détournant l'attention des acteurs de l'accompagnement. Par exemple, la mise en place de consultations au plus près du terrain, avant d'entériner des lois proposées au niveau national, serait une voie possible

d'amélioration permettant ensuite de mieux faire accepter un système d'évaluation des actions publiques locales réalisées sur chaque territoire en matière d'accompagnement. Le changement majeur à opérer se retrouve essentiellement dans l'idée d'une meilleure coordination entre tous les intervenants au projet de création et à tous les niveaux de l'Etat.

Adopter une nouvelle grille de lecture afférente à l'accompagnement. L'approfondissement des connaissances dans le domaine du management public et en particulier de la politique de soutien à la création d'entreprises revêt une grande importance. Dans cette optique, il serait alors possible de mieux saisir les logiques propres aux acteurs locaux du développement territorial et la façon dont ils se réapproprient les règles de droit public pour en tirer des enseignements.

En effet, si nous pensons qu'un pouvoir autonome dans l'implémentation des dispositifs de soutien doit-être accordé aux acteurs locaux, cette position fait écho à la conception du champ politique, à savoir celle d'un champ fragmenté en de multiples micro-territoires constituant autant de situations spécifiques constitutives de l'identité locale. En résumé, la gestion de l'animation d'une dynamique réticulaire de soutien à la création d'entreprises, comme toute gestion d'un contexte organisationnel, intègre procédures formelles et des règles informelles.

A l'issue de cette contribution, il semble opportun de reprendre plusieurs éléments de synthèse.

D'une part, concernant les freins à l'accompagnement, il nous faut insister sur l'existence néfaste d'une politique d'offre, au sens marketing du terme, de soutien à la création d'entreprises; sur la nature ambivalente relevant de la "coopétition" entre organisations appartenant au dispositif local de soutien à la création d'entreprises; sur la concurrence à laquelle se livrent ces organisations de soutien pour l'obtention des ressources financières et d'une reconnaissance de la part des créateurs renvoyant à de la légitimité. D'autre part, il faut également mettre ici l'accent sur les possibles facteurs d'amélioration des dispositifs comme la nécessité d'une segmentation plus fine des types de projets de création et des cibles retenues par un territoire et par chaque organisme de soutien ;

l'institutionnalisation progressive des actions dédiées à la création d'entreprises au niveau local et régional, la mise en réseau des activités.

Cette contribution s'inscrit dans la volonté de répondre au besoin d'un pilotage des systèmes d'appui à la création d'entreprises (*e.g.* contrats d'objectifs, etc.) permettant de faciliter les modes et les méthodes d'accompagnement des entrepreneurs. Sans omettre les limites inhérentes à l'investigation réalisée en Lorraine nous pensons que les résultats obtenus permettent d'insister sur le besoin de poursuivre les recherches sur d'autres territoires et ce, afin de mieux appréhender la dynamique de partage et d'apprentissage pouvant s'installer avec le temps au sein de ces dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprises.

Bibliographie

- Albert, Philippe; Fayolle, Alain; Marion, Stéphane (1994). « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises », *Revue Française de Gestion*, Vol. 101, p. 100-112.
- Argyris, Chris; Schon, Donald A. (1978). *Organizational learning : A theory of action perspective*, Addison Wesley reading M.A.
- Aurrelle, Yves (1998). « De la création scientifique à la création industrielle », *Réalité industrielle*, novembre. p. 13-21.
- Barès, Franck ; Pirnay Fabrice (2009). Les dispositifs de valorisation par spin-offs mis en place dans deux régions européennes au profil semblable - région lorraine (France) et région wallonne (Belgique), Journées Thématiques de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Troyes.
- Barès, Franck (2007). *Contribution à la connaissance du processus entrepreneurial au départ de l'université : Etude des représentations au travers des discours de créateurs et acteurs locaux du développement territorial*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Nancy 2.
- Bernasconi, Michel (2003). « Création d'entreprises technologiques : un modèle intégrateur en trois temps », *Cahier de recherche HEC Montréal*, n°2003-14. HEC Montréal.
- Boutillier, Sophie; Uzunidis, Dimitri (2000). « Les dimensions socio-économiques et politiques de l'entrepreneur » in Verstraete, Thierry (dir.). *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société.
- CGP, Commissariat Général du Plan (2005). Promouvoir un environnement financier favorable au développement de l'entreprise (Groupe de projet Astypalea), Passet Olivier (Directeur du Rapport); 227 p. Lien <http://www.plan.gouv.fr/intranet/upload/actualite/ASTYPALEARapport210605.pdf>
- Chrisman, John. J.; McMullan, William E. (2004) « Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival ». *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, N° 3, p. 229-244
- Cimper, Philippe; Bernasconi, Michel; Fillion, Louis-Jacques (2003). « Milieux innovants, création et développement d'entreprises – examen de la documentation », *Cahier de recherche HEC Montréal*, n°2003-12, Hec-Montréal.
- Daval, Hervé; Deschamps, Berangere; Emin, Sandrine (2001). « Les dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat : création ex nihilo, essaimage, création par les chercheurs et reprise d'entreprise », *Revue autoemploi et création d'activités*, n°171, p. 135-147.
- De la Ville, Valerie (1996). *Apprentissages collectifs et structuration de la stratégie dans la jeune entreprise de haute technologie*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Lyon III.
- Eiglier, Pierre; Langeard, Eric (1987). *La servuction. Le marketing des services*, McGraw Hill.
- Emin, Sandrine (2003). *L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics : Le cas français*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France-Grenoble II.

- Estay, Christophe (2003). « Les dynamiques de la création d'entreprises en France et aux Etats-Unis : Une société du salariat face à un environnement entrepreneurial », *Revue internationale de la PME*, Vol. 16, p. 3-4.
- Fayolle, Alain (2000). « Dynamisme entrepreneurial et croissance économique. Une comparaison France-USA », in Verstraete, Thierry. (dir.). *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société. p.33-48.
- Fayolle, Alain (2002). « Accompagnement des créateurs d'entreprise et amélioration de l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires : Une recherche sur les perceptions des uns et des autres », *Cahier de Recherche du CERAG*, n°25, juin.
- Fayolle, Alain (2005). *Introduction à l'entrepreneuriat*, Collection les Topos, Dunod.
- Filion, Louis-Jacques (1997). « Le champ de l'entrepreneuriat : Historique, évolution, tendances », *Revue internationale PME*, Vol. 10, n°2, p.129-172.
- Flament, Claude. (1965). *Théorie des graphes et structure sociale*, Mouton-Gauthier Villars.
- Fonrouge, Cécile; Sammut, Sylvie (2004). « Logique d'intermédiation, approche cognitive et réseaux : Vers une tentative de compréhension des difficultés d'accompagnement des créateurs d'entreprise », *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier.
- Fourcade, Colette (2007). « Mise en place de milieux propices au développement de la pme » in Filion Louis-Jacques (dir.) *Management des PME : De la création à la croissance*, Chapitre 7, p. 103-119, Editions Erpi.
- Greene, Francis J. (2002) « An investigation into enterprise support for younger people, 1975-2000 », *International Small Business Journal*, Vol. 20, p. 315-336.
- Jaouen, Annabelle; Loup, Stéphanie; Sammut, Sylvie (2006). « Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience : Illustration au travers du cas voiles d'oc », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 5, n° 1. p. 59-72.
- Julien, Pierre-Andre (2000). « Les pme à forte croissance : Les facteurs explicatifs », *Actes de la IX^{ème} Conférence de L'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. Montpellier.
- Léger-Jarniou, Catherine; Saporta, Bertrand (2006). « L'Accompagnement en situation entrepreneuriale: pertinence ou cohérence », Editorial, *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 5, n° 1. p. 12-15.
- Lemieux, Vincent (1999). *Les réseaux d'acteurs sociaux*, Collection Sociologies, P.U.F.
- Levy-Tadjine, Thierry (2008). Intersubjectivité et singularité en entrepreneuriat et en sciences de gestion, Habilitation à diriger des recherches, Université de Bretagne Occidentale.

- Levy-Tadjine, Thierry; Paturel, Robert (2006). « Essai de modélisation dialogique du phénomène entrepreneurial » in Colette, Fourcade; Gilles, Paché; Roland (eds.). *La stratégie dans tous ses états : Mélanges en l'honneur du professeur Michel Marchesnay*, EMS, Caen, p. 189-200.
- Levy-Tadjine, Thierry (2004). *L'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université du Sud Toulon-Var.
- Leyronas, Christophe; Sammut, Sylvie (2000). « Le réseau, processus organisé et organisant de la création et du démarrage de petites entreprises ? », *AIMS*, Montpellier.
- Marion, Stéphane (1999). *L'évaluation de projets de création d'entreprises dans le contexte d'une intervention financière*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin, Lyon III.
- Marion, Stéphane; Philippart, Pascal; Verstraete, Thierry (2001). La valorisation de la recherche publique par la création d'entreprise, in Verstraete, Thierry (dir.) *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société.
- Meyssonier, François (1996). *Nature et outils du management public. Le maire-entrepreneur ?*, sous la direction de Duff, Robert et Rigal, Jean-Jacques, Presses Universitaires de Pau.
- Mione, Anne (2006). « L'évaluation par l'accompagnant de la performance d'une structure d'aide à la création d'entreprise », *Management international*, Vol. 11, n° 1, p.31-44.
- Mole, Kevin; Hart, Mark; Roper, Stephen; Saal, David (2008). «Differential gains from business link support and advice: A treatment effects approach, environment and planning». *Government and Policy*, Vol. 26, p.847-867,
- Mustar, Philippe (2003). « Politiques publiques de recherche et d'innovation », in Mustar, Philippe; Penan, Hervé (dir.). *Encyclopédie de l'innovation*, Economica.
- Noel, Xavier; Senicourt, Patrick (2003). « Entrepreneuriat : A la recherche d'une instrumentation », in Marion, Stéphane; Noel, Xavier; Sammut, Sylvie; Senicourt Patrick. *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Editions de L'ADREG, P.U.F. p. 69-103.
- OCDE (2002), *OECD Small and Medium Outlook*, Paris.
- Pirnay Fabrice (2001). *La valorisation économique des résultats de recherche universitaires par création d'activités nouvelles (spin-offs universitaires) : proposition d'un cadre procédural d'essaimage*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille.
- Robson, Paul J.; Bennett, Robert .J. (2000) « SME growth: The relationship with business advice and external collaboration», *Small Business Economics*, Vol. 15, No. 3, p. 193-208.

- Sammut, Sylvie (1995). *Contribution a la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier I.
- Sammut, Sylvie (1998). « Comment aider les petites entreprises jeunes ? », *Revue française de gestion*, Vol. 21, n° 1, p. 28-41.
- Sammut, Sylvie (2000). « Vers une intermédiation effective, petite entreprise et environnement local », *revue internationale p.m.e.*, Vol. 13, n° 1, p.88.
- Sammut, Sylvie (2001). « Processus de démarrage en petite entreprise: Système de gestion et scénarios », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 1, n° 1, p. 61-76.
- Sammut, Sylvie (2003). « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue française de gestion*, n°144, p. 153-164.
- Sammut S. (2009), « De la phase de démarrage à l'accompagnement du créateur : contribution au champ de l'entrepreneuriat », Habilitation à diriger des recherches, Université de Montpellier I.
- Senicourt, Patrick; Verstraete, Thierry (2000). « Apprendre a entreprendre : Typologie a quatre niveaux pour la diffusion d'une culture entrepreneuriale au sein du système éducatif », *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome 49, n° 4, Boeck Université.
- Vaesken, Philippe (2003). « Les principaux facteurs d'ancrage territorial des pme de haute technologie : Le cas des chercheurs-créateurs », in Rapport C.N.R.S, Verstraete, Thierry. (dir.). *La création d'entreprise par les chercheurs de la fonction publique : exploration des dimensions appelées par la loi sur l'innovation n°99-587 du 12 juillet 1999*, Editions de l'ADREG.
- Valeau, Patrick (2006). « L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 5, n° 1. p.31-57.
- Varlet, Jean Paul (1995). *L'entrepreneurialité et la création d'entreprises*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Lille.
- Verstraete, Thierry (2000). « L'étude de l'entrepreneuriat, une affaire a suivre » in Verstraete, Thierry (dir.). *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société, p. 287-288.
- Verstraete, Thierry (2003). « Les enjeux de la création d'entreprise par des chercheurs valorisant leurs travaux et l'objectif de recherche », in Rapport C.N.R.S, Verstraete Thierry (dir.). *La création d'entreprise par les chercheurs de la fonction publique : Exploration des dimensions appelées par la loi sur l'innovation n°99-587 du 12 juillet 1999*, Editions de l'ADREG.