

Processus entrepreneurial et pépinières d'entreprises : quand l'accompagnement conduit à l'isolement

Messeghem Karim, Professeur des Universités

Université d'Avignon – PRATIC

IUT – Site Agroparc, 337 Chemin des Meinajaries – BP 1207, 84 911 Avignon Cedex 9

Karim.messeghem@univ-avignon.fr

Sammut Sylvie, Maître de conférences

ISEM – ERFI

Espace Richter bât B, CS 19519 , 34 960 Montpellier cedex 2

sylvie.sammut@univ-montpl.fr

Résumé

Accompagner les jeunes entreprises est aujourd'hui l'affaire de tous les élus tant aux plans local, régional que national. Quelle ville, quelle agglomération n'a pas son, voire ses réseaux spécialisés en la matière ?

L'accompagnement que l'on trouve dans les pépinières d'entreprises doit, en sus de donner des armes intellectuelles pour mieux apprendre, comprendre et entreprendre, favoriser l'ouverture d'esprit des créateurs, l'investigation de l'environnement, et en faciliter l'accès. Elles peuvent, à ce titre, participer au processus entrepreneurial en diffusant des informations et en contribuant à améliorer la légitimité du créateur. Pour autant, toutes les pépinières ne sont pas égales dans l'accompagnement dispensé.

Cette réflexion adopte un double ancrage théorique : le paradigme de l'opportunité et le courant sociologique néo-institutionnel. Elle s'intéresse en effet au rôle de la légitimité dans la poursuite d'opportunités entrepreneuriales. Dans quelle mesure les pépinières d'entreprises peuvent-elles contribuer à améliorer la légitimité des créateurs tout au long du processus entrepreneurial.

Pour répondre à cette question, nous avons mené une étude exploratoire auprès d'une pépinière d'entreprises du sud de la France. Nous avons proposé une typologie des créateurs fondée sur la légitimité. Six créateurs ont participé à des entretiens en profondeur et tous ont manifesté à des degrés divers un profond sentiment d'isolement au sein même de la pépinière.

La charte des pépinières n'est ici pas respectée et la structure d'accompagnement se meut en structure d'hébergement et de prestations de services minimalistes. Elle enferme le créateur dans un isolement pesant. Se pose dès lors, la question de la pertinence de l'offre en matière d'accompagnement des créateurs et de son organisation au plan national.

Mots clés : entrepreneuriat, accompagnement, opportunité, légitimité, isolement.

Accompagner les jeunes entreprises est aujourd'hui l'affaire de tous les élus tant aux plans local, régional que national. Quelle ville, quelle agglomération n'a pas son, voire ses réseaux, d'accompagnement ? Les processus de normalisation de ces structures se multiplient et les colloques ou conférences sur ce thème se développent. Pour autant, si le nombre d'entreprises accompagnées augmente, les taux de réussite de ces dernières ne croissent pas nécessairement dans les mêmes proportions. Se pose donc la question de la pertinence des dispositifs d'accompagnement comme les pépinières.

Notre contribution consiste à mieux comprendre la relation entre les pépinières d'entreprises et le processus entrepreneurial que nous définirons comme le processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation de l'opportunité. Dans quelle mesure les pépinières d'entreprises peuvent-elles contribuer à améliorer la légitimité des créateurs tout au long du processus entrepreneurial. Notre réflexion s'inscrit dans le paradigme de l'opportunité (Venkataraman, 1997 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Shane, 2003 ; Messeghem, 2004 ; Verstraete et Fayolle, 2005) et s'appuie également sur le courant néo-institutionnel (DiMaggio, 1988 ; Aldrich et Fiol, 1994 ; Zimmerman et Zeitz, 2002). Ce courant insiste sur l'importance de la légitimité en particulier pour les nouvelles organisations. Ces dernières ont besoin de se construire une légitimité pour accéder aux ressources nécessaires à la poursuite d'opportunité et les pépinières peuvent y contribuer.

Pour mieux comprendre la relation entre pépinière et poursuite d'opportunité, nous avons mené une étude exploratoire auprès d'une structure d'accompagnement de ce type. Nous avons rencontré ses responsables et six créateurs, auprès desquels nous avons mené des entretiens en profondeur. Les investigations nous ont permis de mieux comprendre le processus de légitimation et nous ont révélé un risque d'isolement dont peuvent être victimes les créateurs. Nous nous sommes attachés à travailler sur des perceptions d'entrepreneurs, non sur celles des accompagnateurs, ce qui pourrait être considéré comme un parti pris. Nous avons agi dans l'unique but de comprendre comment il est possible d'arriver au paradoxe selon lequel un créateur choisit une structure d'accompagnement pour finalement souffrir d'isolement.

Nous analyserons tout d'abord le rôle des pépinières dans la poursuite d'opportunité du créateur en nous focalisant sur les dimensions informationnelles et légitimatrices. Nous présenterons ensuite notre étude empirique. Nous proposerons une typologie d'entrepreneurs fondée sur la

recherche de légitimité. Nous montrerons enfin comment les différents types d'entrepreneurs sont confrontés au risque d'isolement au sein de la pépinière étudiée.

1. POURSUITE D'OPPORTUNITE DANS UN UNIVERS D'ACCOMPAGNEMENT

Les pépinières peuvent participer au processus entrepreneurial en diffusant des informations et en contribuant à améliorer la légitimité du créateur. Nous proposons d'analyser dans cette partie ces deux rôles en mobilisant la littérature sur les réseaux et le courant néo-institutionnel.

1.1. LA PEPINIERE, ELEMENT FACILITATEUR DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL ?

L'opportunité est au centre de l'entrepreneuriat ; à tel point qu'elle en devient un thème de recherche à part entière. Après avoir vu les différents soubassements théoriques liés au concept de recherche et développement d'opportunités, nous nous attacherons à comprendre la relation pépinière – opportunité.

1.1.1. La recherche d'opportunité, prémices de la réflexion du processus entrepreneurial

Les travaux récents en entrepreneuriat se focalisent sur la notion d'opportunité en suivant les enseignements de Gartner (1990) et de Venkataraman (1997). Ce courant de l'opportunité considère que le processus entrepreneurial est éminemment individuel. Dans la même veine, Shane (2003) suggère d'aborder l'entrepreneuriat comme le nœud entre opportunité et individu. La découverte et l'exploitation d'opportunité contiennent une dimension cognitive. Nous retrouvons là la dimension psychologique de l'individu, chère au courant fondé sur les traits de personnalité tout en la dépassant dans la mesure où le concept d'opportunité est également relié au courant axé sur les comportements. Ainsi la forte propension à exercer un contrôle interne (« *internal locus of control* ») (Brockhaus, 1982) et le besoin de réalisation (« *need of achievement* ») exacerbé (McClelland et Winter, 1969) semblent être repérés chez les entrepreneurs dans la recherche et dans le développement d'opportunités, il n'en demeure pas moins que le créateur ne peut être perçu ici sous ses seuls appareils psychologiques ; y sont associés les concepts liés aux processus et aux actions réalisées. En effet, bien que personnage central, l'entrepreneur n'est plus le seul et unique objet déterminant de l'analyse. Il n'est que l'un des éléments du processus complexe au travers duquel une organisation se crée et se développe en relation avec son environnement (Gartner, 1988). Le créateur ne peut, dès lors, être séparé de

son organisation et n'a aucune raison d'exister hors de son champ d'analyse, hors du temps, hors du contexte.

Ainsi, même dans un état de recherche passive, les entrepreneurs développant une « *conscience entrepreneuriale* » (Ray et Cardozo, 1996) élevée auraient une propension plus importante à dénicher de nouvelles opportunités. Cette « *conscience entrepreneuriale* » trouve ses fondements dans le sentiment d'être acteur de son avenir en agissant au quotidien, en prenant acte de l'évolution des paramètres environnants et en étant extrêmement sensible à l'influence que l'on peut avoir sur eux.

L'entrepreneur agissant dans et au cœur d'un contexte, il ne peut que tirer partie des mesures et autres actions publiques mises à sa disposition pour dénicher et développer les meilleures opportunités. Dès lors, l'opportunité a un langage (Gartner et alii, 2003) ; elle n'attend pas que l'on vienne la découvrir. Elle est construite sur le fondement des compétences de l'entrepreneur et de ses facultés de perception environnementale. L'opportunité peut ainsi également être appréhendée sur la base d'un apprentissage organisationnel au travers notamment du modèle des 4I : intuition, interprétation, intégration, institutionnalisation cité par Dutta et Crossan (2005). Selon cette approche, l'émergence et le développement d'opportunités sont corrélés positivement aux facultés intuitives, interprétatives, intégratives et institutionnalisantes du créateur. Les capacités individuelles de ce dernier ont des répercussions non seulement sur la façon dont l'entrepreneur percevra et gèrera l'opportunité mais influera également sur son réseau personnel tout entier et sur l'entreprise dans sa globalité. Le modèle des 4I fait donc le pont entre l'opportunité entrepreneuriale et l'apprentissage organisationnel. L'entrepreneur étant toujours en état de veille, il élargit son accès et ses sources d'information ; il conforte, ce faisant, ses compétences entrepreneuriales et manageriales. Celles-ci ne demandent qu'à être renforcées par les structures *ad hoc* telles que les réseaux d'accompagnement.

1.1.2. La recherche d'opportunités exacerbée par le réseau d'accompagnement

L'entrepreneur n'est donc pas être le seul acteur capable de détecter et développer des opportunités. La question est de savoir qui peut faciliter (voire même déclencher) cet accès et par quels moyens.

Une des clés de la réflexion se situe dans la mouvance de l'entrepreneur : le(s) réseau(x) d'accompagnement (De Carolis et Saporito, 2006 ; Tremblay et Carrier, 2006). Long et

McMullan (1984), considèrent, en effet, que l'opportunité ne peut être que la somme des forces personnelles, culturelles, sociales et technologiques, qui s'entremêlant, conduisent à l'identification d'une (des) opportunité(s). L'individu-créateur est ainsi au centre de la réflexion mais il n'est pas le seul. La démarche proactive de l'entrepreneur dans sa mission d'analyse continue et perspicace du marché peut être facilitée par la présence des 200 pépinières installées sur le territoire français¹ (estimation ELAN – réseau national des dirigeants de pépinières d'entreprises) et des, approximativement², 3000 institutions d'aides à la création d'entreprises (Boutillier et Uzunidis, 2000). Les pépinières sont des structures apparues en France au milieu des années 1980. Leurs missions ont été précisées en 1997 dans le cadre du processus de normalisation qui a donné naissance à la norme de services *NF X 50-770*, révisée en 2003. D'après cette norme, les pépinières doivent assurer l'hébergement, les services et l'accompagnement. Elles prévoient plus précisément une sélection des projets, un appui à la création et au démarrage et une insertion dans l'environnement.

L'effet normalisation est censé avoir une action positive sur la performance de l'accompagnement pratiqué. En outre, lorsque l'on sait que la « *conscience entrepreneuriale* » (Ray et Cardozo, 1996) est corrélée positivement à la sensibilité qu'a le créateur de son environnement, on ne peut qu'encourager les pépinières et autres structures spécialisées dans l'accompagnement des créateurs à faciliter et encourager cette plus féconde appréciation environnementale. Hills et alii (1997) confirment ce point de vue en accentuant notamment leur discours sur la phase d'investigation ; le poids des structures favoriserait l'identification d'opportunités. Sammut (2003, p.158) poursuit l'idée en spécifiant que « *l'accompagnement réside moins dans l'accroissement des « bases de connaissances » du créateur que dans le développement et l'enrichissement de ses capacités à faire évoluer son système de représentation et à ouvrir de nouvelles complexités. Sans rentrer dans les fondamentales questions du contenu de l'intermédiation (« que transmettre ? ») et de la façon dont elle se déroule (« comment transmettre ? »), il importe ici de bien comprendre que la mission de l'accompagnement est de rendre à plus ou moins long terme l'individu autonome et capable de réinventer sans cesse l'organisation qu'il aura créée* ». Ainsi, il est souhaitable (Fayolle, 2002, p.139) « *de mettre à profit la période d'accompagnement pour lui [le créateur] proposer des situations*

¹ Près de 1 800 entreprises sont hébergées dans ce type de structures.

² Il est très difficile d'obtenir une estimation transparente ; même les écrits officiels restent peu précis en la matière.

d'apprentissage construites à partir de sa propre expérience et autour de son projet, pour l'amener à comprendre, de lui-même, que ce qui est essentiel porte moins sur les contenus d'une formation, qu'elle qu'en soit sa qualité, mais plus sur le développement d'une capacité d'apprentissage ». L'accompagnement doit ainsi, en sus de donner des armes intellectuelles pour mieux apprendre, comprendre et entreprendre, favoriser cette ouverture d'esprit, cette investigation de l'environnement, et en faciliter l'accès.

Nous rejoignons-là les propos de Stinchcombe (1965) pour qui, l'insertion dans un réseau et/ou l'hébergement dans une pépinière permet(tent) de surmonter « *le handicap de la nouveauté* ». Cela étant, il semble que l'exposition à l'information et la pertinence des perceptions d'opportunités dépendent de la structuration du réseau avec lequel le créateur est lié (Arenius et De Clercq, 2005). L'implication de la pépinière dans la recherche, l'identification et le transfert de données vers les créateurs augmentent la soif d'information de ces derniers dans leur propre recherche d'opportunités. Comme si l'un attisait l'appétit de l'autre, il semble que la pérennité et le développement de la jeune entreprise soient directement reliés à la perspicacité de la pépinière dans son action d'accompagnement et sa capacité à faciliter la mise en réseau du créateur avec d'autres acteurs hors de la pépinière. Le réseau constitué joue ainsi un rôle d'intermédiaire entre l'intérieur et l'extérieur de la pépinière. Dans cette situation d'interface, il est précurseur dans la constitution de liens faibles et forts du créateur (Granovetter, 1973). Respectivement épisodiques et ténues, ces relations permettent au créateur de constituer son réseau social et, partant, de développer sa « *conscience entrepreneuriale* ». Granovetter (1995) démontre ainsi qu'il ne faut pas dissocier ces liens mais les cumuler dans la mesure où le couplage encastrement – désencastrement des réseaux permet de valoriser le développement d'opportunités et d'assurer la viabilité de l'entreprise créée.

Cette prégnance de la dimension réticulaire dans la recherche et le développement d'opportunités nous conduit à énoncer la proposition suivante :

Proposition 1 : les porteurs de projets qui rentrent dans une pépinière sont déjà insérés dans une logique réticulaire ; le processus d'accompagnement renforce cette approche réseau.

Les pépinières, en exerçant ce rôle actif dans la recherche et la poursuite d'opportunités contribuent, ce faisant, à une perception plus active et instrumentée des environnements de

l'entreprise jeune. La densité cognitive renforcée ne peut qu'avoir un effet positif en matière de légitimation du projet. C'est ce sur quoi notre attention va désormais se porter.

1.2. LA PEPINIERE, VECTEUR DE LEGITIMITE POUR LA NOUVELLE ORGANISATION

La poursuite d'opportunité et la possibilité de dégager une rente entrepreneuriale supposent que l'entreprise dispose d'une certaine légitimité (Aldrich et Fiol, 1994 ; Shane, 2003 ; Delmar et Shane, 2004 ; Tornikoski et Newbert, 2007). Après avoir défini la légitimité, nous montrerons comment les pépinières peuvent contribuer à renforcer la légitimité du créateur.

1.2.1. La légitimité, un concept aux multiples visages

La légitimité est une notion très présente en sciences de gestion depuis une trentaine d'année avec le développement du courant sociologique néo-institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983 ; Zucker, 1988 ; Dacin et alii, 2002). Dans le champ de l'entrepreneuriat, on peut noter également un intérêt croissant pour cette notion depuis les années 1990 (Aldrich et Fiol, 1994 ; Zimmerman et Zeitz, 2002 ; Cullière, 2005 ; Chabaud et alii 2005). DiMaggio (1988) a alimenté la réflexion en introduisant la notion d'entrepreneur institutionnel et en réhabilitant l'individu (l'agent) face aux pressions institutionnelles. Le rôle de la légitimité dans le processus de création a été reconnu dès les années 1960. Stinchcombe (1965) a présenté la légitimité comme un antidote à la nouveauté, comme un moyen de compenser son poids (« *liability of newness* »). Plus récemment, Aldrich et Fiol (1994) ont abordé la question de la légitimité en s'intéressant à la création d'entreprises et au développement de nouvelles industries. Ils mettent en relation la légitimité et l'accès aux ressources. La mobilisation des ressources suppose de développer des relations, des interactions avec des individus et des groupes. Pour Aldrich et Fiol (1994), « *les fondateurs de nouvelles activités souffrent d'un manque de crédibilité et d'un manque d'expérience ce qui constitue pourtant la base fondamentale de l'interaction* » (p. 647). Zimmerman et Zeitz (2002) défendent la thèse selon laquelle la légitimité est une ressource cruciale dans le processus de création, indispensable pour avoir accès à d'autres ressources.

La légitimité a souvent été évoquée, voire invoquée, comme le souligne, Suchman (1995), mais plus rarement définie. Il propose une définition très souvent reprise aujourd'hui dans la littérature : « *la légitimité est une perception généralisée ou une supposition selon laquelle les*

actions d'une entité sont désirables, adaptées ou appropriées à l'intérieur d'un système construit socialement de normes, de valeurs, de croyances et de définitions » (p. 574).

Les travaux sur la légitimité soulignent son caractère multidimensionnel (DiMaggio et Powell, 1983 ; Aldrich et Fiol, 1994 ; Suchman, 1995 ; Zimmerman et Zeitz, 2002). Différentes typologies ont été élaborées pour essayer d'approcher cette notion et en saisir les nombreuses facettes.

Aldrich et Fiol (1994), pour expliquer l'apparition de nouvelles industries, évoquent deux formes de légitimité : l'une cognitive l'autre sociopolitique. La légitimité cognitive fait référence à ce qui est tenu pour acquis dans un secteur. Elle concerne tout d'abord la nature du produit ou du service. En donnant tout son sens et toute sa valeur à l'opportunité, elle permet d'apprécier les chances de succès du projet. En accord avec les enseignements de l'écologie des populations, la légitimité cognitive concerne également la forme d'organisation adaptée au secteur. Il peut s'agir d'une reconnaissance par le milieu des aptitudes professionnelles des créateurs. Elle est liée au degré d'intégration dans son milieu professionnel et au niveau de reconnaissance par ses pairs.

La légitimité sociopolitique correspond à la représentation de la création par les parties prenantes clés. Elle renvoie à ce qui est considéré comme approprié ou juste en fonction des normes et des lois. Cette légitimité en phase de création correspond dans une certaine mesure à la capacité à répondre à une demande sociale qui peut s'exprimer en termes de création d'emplois ou de création de valeur. Cette dimension morale a un caractère évolutif et doit de ce fait être contextualisée d'un point de vue spatial et temporel.

Suchman (1995) distingue trois formes de légitimité : cognitive, morale et pragmatique. Les deux premières sont très proches de celles décrites par Aldrich et Fiol (1994). Suchman (1995) introduit une troisième forme qui s'exprime dans les relations nouées entre l'organisation et ses partenaires. La légitimité pragmatique est fondée en partie sur les relations de pouvoir et de dépendance. Elle représente ce que peut apporter la nouvelle organisation à ses partenaires. Cette dimension calculatoire reflète la volonté des parties de poursuivre leur intérêt. Pour la décrire, Suchman (1995) fait appel à la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Zimmerman et Zeitz (2002) ont construit une typologie qui s'inscrit dans la même veine que les travaux de Aldrich et Fiol (1994) et Suchman (1995). Ils retiennent quatre formes : sociopolitique de régulation (respect des règles, des normes des attentes créées par les gouvernements, les associations professionnelles ou les organisations puissantes), sociopolitique

normative (respect des normes et des valeurs de la société ou d'une partie de la société), une légitimité cognitive (respect de ce qui est tenu pour acquis, des rôles et des règles d'action) et une légitimité industrielle (réputation de l'industrie).

DiMaggio et Powell (1983) abordent la recherche de légitimité sous l'angle de l'isomorphisme. Ils distinguent l'isomorphisme concurrentiel inspiré par l'écologie des populations de l'isomorphisme institutionnel. A partir de cette analyse, il semble possible d'opposer une légitimité concurrentielle et une légitimité institutionnelle. La première, fondée sur la recherche d'efficacité, est très proche de la légitimité pragmatique de Schuman. La légitimité institutionnelle traduit une recherche de reconnaissance et elle se rapproche des formes cognitives et morales. Dans le domaine de l'entrepreneuriat, Marchesnay (1998) propose une analyse comparable. S'il ne fait pas référence explicitement au courant néo-institutionnel, il prend largement appui sur l'analyse wébérienne de la légitimité. Il en distingue deux sources : l'une concurrentielle et l'autre territoriale. La première³ est définie comme « *l'aptitude de l'affaire à s'adapter aux pressions concurrentielles, conformément à une vision dite d'« écologie des populations »* » (p. 102). La légitimité territoriale s'acquiert en développant des relations avec son milieu. A travers une dimension temporelle et spatiale, elle traduit le degré d'intégration de l'entrepreneur dans son territoire d'appartenance. Cette intégration se manifeste ainsi de deux façons :

- **L'enracinement territorial** évalue la durée d'existence de l'entreprise, et les antécédents territoriaux de l'entrepreneur (et son attachement au territoire). Lors de la création, et du démarrage les antécédents territoriaux peuvent renforcer la crédibilité du projet.
- **L'imprégnation territoriale** exprime l'intensité des liens tissés avec les autres acteurs du territoire (ville, région, etc...). Ce degré d'encastrement apparaît comme un levier permettant au créateur d'accéder aux meilleures ressources et aux meilleures informations.

La légitimité, en particulier sa forme territoriale peut être renforcée en s'installant dans une pépinière (Cullière, 2005) ou un incubateur (Rice, 2002 ; Choi et Shepherd, 2004 ; Chabaud et alii 2005). Le tableau suivant résume les différentes dimensions de la légitimité.

³ Marchesnay propose de l'apprécier en termes d'efficacité, d'efficacité et d'effectivité.

Tableau 1- Les différentes formes de légitimité

Ateurs	Types de légitimité			
DiMaggio et Powell (1983)	Légitimité institutionnelle		Légitimité concurrentielle	
Aldrich et Fiol (1994)	Cognitive	Sociopolitique		
Marchesnay (1998)	Légitimité territoriale		Légitimité concurrentielle	
Suchman (1995)	Cognitive	morale		Pragmatique
Zimmerman et Zeitz (2002)	Cognitive	Sociopolitique de régulation	Sociopolitique normative	industrielle

1.2.2. Le rôle des pépinières dans le processus de légitimation

En phase de création, les entreprises souffrent d'un manque de crédibilité par rapport aux firmes existantes car elles ne sont pas perçues comme suffisamment responsables et fiables (Delmar et Shane, 2004). Or, elles ont besoin de bénéficier d'une légitimité pour accéder aux ressources et pour pouvoir affronter les organisations existantes. Le fait de s'inscrire dans une pépinière d'entreprises ou un incubateur peut être un moyen pour accroître la crédibilité de son projet. Ce type de structure constitue, en effet, une garantie pour les parties prenantes que le projet sera accompagné, que l'entrepreneur bénéficiera d'un soutien, d'une assistance. Ces différentes actions contribuent à améliorer la légitimité des créateurs, et donc, par voie de conséquence, des entreprises qu'ils ont créées.

La garantie apportée aux partenaires de l'entreprise nouvellement créée réside dans l'accès à l'information. Les pépinières contribuent à réduire l'asymétrie d'information tant des créateurs que de leurs parties prenantes. Comme le montrent Chabaud et alii (2005), les pépinières constituent un filtre permettant à l'entrepreneur d'éviter de perdre du temps à sélectionner certaines prestations, à vérifier la qualité des sociétés de conseil qui gravitent autour du marché de la création. La norme *NF X 50-770* sus citée évoque ce rôle, en incitant les pépinières à mettre en relation le créateur avec un réseau de partenaires et à animer ce réseau. Les parties prenantes du projet ont ainsi la garantie que les créateurs ont accès aux meilleurs conseils. Au-delà de cette légitimité cognitive, elles ont l'assurance que les nouvelles entreprises bénéficient d'une forte légitimité territoriale (socio-politique) en raison de leur forte insertion dans leur territoire.

Les pépinières jouent également un rôle de filtre vis-à-vis de l'environnement en sélectionnant les projets. Les entreprises en phase de création ou de démarrage ne sont pas en mesure de communiquer des résultats financiers à leurs parties prenantes. Ces dernières ne disposent que de

peu de garanties concernant la performance future. Or les créateurs ont besoin de s'appuyer très vite sur leur environnement pour mobiliser des ressources. Delmar et Shane (2004) considèrent que la recherche de légitimité doit constituer un moment prioritaire du processus entrepreneurial : « *Entreprendre des activités de légitimation devrait être le premier pas dans le processus d'organisation d'une firme car obtenir la légitimité est une condition préalable nécessaire pour initier des liens sociaux avec les parties prenantes et obtenir et recombinaison des ressources* » (p. 386). Leur étude empirique, auprès de 223 créations d'entreprise suédoises sur trente mois, montre qu'une recherche de légitimité précoce réduit le risque de dissolution de la nouvelle entité. Ils apprécient la construction de la légitimité à travers l'établissement d'une entité légale et l'élaboration d'un business plan. Ces éléments indispensables ne nous semblent pas suffisants. Nous pensons que le fait de développer son projet au sein d'une pépinière renforce également le processus de légitimation. Il permet notamment au créateur de compenser l'absence d'états financiers et renforce ainsi la crédibilité du projet vis-à-vis de parties prenantes telles que les banquiers et les pouvoirs publics. Les pépinières apportent ainsi une caution au projet ou une certification pour reprendre la terminologie de Rao (1994). Nous pouvons formuler la proposition suivante sur le lien entre pépinière et légitimité.

Proposition 2 : les créateurs en développant leurs activités au sein d'une pépinière cherchent à améliorer la crédibilité de leur projet.

Cette première partie nous a permis de formuler des propositions sur les conditions de poursuite d'une nouvelle opportunité. Nous proposons de vérifier la pertinence de ces propositions à partir d'une étude exploratoire.

2. LEGITIMITE ATTENDUE PAR LE CREATEUR ET LEGITIMITE ACQUISE

Nous avons mené une étude auprès d'une pépinière du Sud de la France qui accueille environ 70 entreprises. Nous allons analyser son rôle et montrer comment les créateurs s'intègrent dans cette structure et les difficultés auxquelles ils sont confrontés.

2.1. LA LEGITIMITE AU CŒUR DE L’ACTION ENTREPRENEURIALE

Après avoir présenté notre cadre méthodologique en précisant notre positionnement épistémologique, nous présenterons les principales caractéristiques de la structure et des entreprises étudiées. Nous proposerons ensuite une typologie des créateurs fondée sur la recherche de légitimité.

2.1.1. Le cadre de l’étude

Notre réflexion s’ancre dans le paradigme de l’opportunité. Ce dernier partage avec les travaux de l’école autrichienne l’individualisme méthodologique (Messegem, 2004). Cette approche développée par Weber (1971) favorise le recours à une épistémologie interprétative (Burrel et Morgan, 1979 ; Girod-Séville et Perret, 1999). Elle se situe entre positivisme et constructivisme et elle accorde une large place à la compréhension des actions individuelles. Au plan méthodologique, l’étude de cas constitue un outil contribuant à assurer la compréhension de phénomènes sociaux comme l’entrepreneuriat. Elle est particulièrement adaptée à l’étude de processus (Eisenhardt, 1989 ; Wacheux, 1996 ; Hlady-Rispal, 2000).

Nous avons mené 9 entretiens au cours du premier semestre 2006 auprès de la direction de la structure et auprès de six créateurs, choisis de façon aléatoire. Les entretiens d’une durée moyenne d’une heure trente ont porté sur les thèmes suivants : la nature du projet, le rôle de la structure, la nature des réseaux, la légitimité. Leur enregistrement et leur retranscription nous ont permis de mener une analyse de contenu autour de ces grands thèmes (Bardin, 1996) et que nous avons classé en quatre grandes catégories : l’individu, l’organisation, l’environnement et le processus. Cette catégorisation est conforme au modèle du processus entrepreneurial proposé par Gartner (1985). Nous nous sommes également appuyés sur des données secondaires (article de presse, données financières, site Internet...).

Venture est une pépinière présente au sein d’un technopôle depuis juillet 1990. Elle accueille 71 entreprises dans de nombreux secteurs, l’informatique et l’agro-alimentaire étant considérés comme prioritaires. Pour assurer ses missions, elle compte trois personnes. La faiblesse de ses moyens l’a conduite à se concentrer sur l’hébergement et sur les services basiques de proximité. Son rôle d’accompagnement, qui n’est que ponctuel et informel aujourd’hui, n’a pas pu être systématisé.

Parmi les entreprises étudiées, toutes sont des créations *ex nihilo* à l'exception de l'entreprise VIP qui est un cas de reprise. Quatre sont situées sur le site et deux ont été amenées à le quitter pour des raisons financières. Elles ont néanmoins conservé une adresse sur le site. Le tableau suivant résume les principales caractéristiques des entreprises étudiées.

Tableau 2- Présentation des entreprises étudiées

	MOD	VIP	ECO	COM	PHARMA	BAT
Date de création	Août 2003	Août 2005	Mars 2004	Avril 2005	Septembre 2004	Juillet 2004
Nombre de créateurs	1	1 (reprise)	2	3	1	1
Domaine d'activité	Habillement	Informatique	Climatisation	Informatique	Pharmacie	Bâtiment
Nombre de salariés	1 (stagiaire)	7	1	Aucun	1	1 (stagiaire)
Chiffre d'affaires	251 000 € (17 mois)	NC	278 000 € (20 mois)	61 000 € (prévision)	580 000 €	NC
Expérience antérieure	Cadre	Cadre / Dirigeants	Cadres	Réalisation d'un film d'animation	Cadre	Dirigeant

2.1.2. Proposition d'une typologie d'entrepreneurs fondée sur la légitimité

Les dirigeants rencontrés ont insisté sur le rôle de la légitimité en particulier dans l'accès aux ressources et à l'information. L'analyse de ces préoccupations permet de mettre en évidence deux formes de légitimité : l'une que nous qualifierons de concurrentielle l'autre de professionnelle. La légitimité concurrentielle (DiMaggio et Powell, 1983 ; Marchesnay, 1998) reflète la capacité de l'organisation à s'adapter à son environnement concurrentiel et à créer de la valeur pour assurer sa survie. Elle est proche de la légitimité sociopolitique normative décrite par Zimmerman et Zeitz (2002). En première approximation, elle peut être appréciée à l'aide du résultat dégagé par l'entreprise. Pour des entreprises qui n'auraient pas encore de compte de résultat publié, elle correspond à la capacité à se conformer aux normes comptables et financières dont une expression est donnée dans le plan d'affaires (Delmar et Shane, 2004). La légitimité professionnelle correspond à la capacité à être reconnue par sa profession. Cette conformité aux normes et aux valeurs du milieu professionnel dépend du niveau d'intégration professionnelle. Dans la terminologie de Zimmerman et Zeitz, elle se situe entre légitimité cognitive et sociopolitique normative. Elle est essentielle pour accéder à certaines informations, à certains

conseils concernant la technologie et l'évolution de la demande. L'expérience passée du créateur et l'importance des liens tissés avec le milieu professionnel constituent des indicateurs.

Le croisement de ces deux dimensions permet d'identifier quatre situations que nous pourrions qualifier d'idéaux types.

Tableau 3- Typologie de créateurs fondée sur la légitimité

		Légitimité concurrentielle	
		Faible	Forte
Légitimité professionnelle	Forte	<i>Les artistes</i> COM	<i>Les réceptifs</i> PHARMA MOD ECO
	Faible	<i>Les marginaux</i> BAT	<i>Les surfeurs</i> VIP

Les *marginaux* sont des créateurs qui poursuivent une opportunité dans un nouveau domaine. Ils doivent à la fois construire leur légitimité professionnelle et leur légitimité concurrentielle. L'entreprise BAT est une entreprise qui a perçu une opportunité entrepreneuriale dans le bâtiment en développant un bureau d'étude proposant des solutions de développement durable dans le domaine thermique. Il dispose d'une expérience entrepreneuriale dans l'industrie au plan international en revanche son expérience en tant que bureau d'étude se limite à une formation de BTS dans le béton. La situation de l'entreprise est déficitaire et elle est suspendue à la capacité de remporter rapidement de nouveaux marchés. Le dirigeant a dû quitter la pépinière ne disposant pas de ressources suffisantes. M. A n'a pas cherché de soutien au sein de Venture estimant maîtriser suffisamment le processus de création grâce à ses expériences antérieures et considérant que son domaine est trop spécialisé. Le dirigeant essaie de rompre son isolement en construisant son réseau.

Les *artistes* sont des dirigeants qui ont développé un savoir qu'ils souhaitent exploiter en poursuivant une opportunité entrepreneuriale. Ils partagent avec les marginaux, une forme d'enfermement. Ils ont tendance à s'enfermer dans un petit milieu et à s'appuyer essentiellement sur les liens forts de leur réseau. Cet enfermement peut être un frein à la poursuite de nouvelles opportunités. L'entreprise COM réalise des films d'animations, des sites Internet. Cette entreprise tricéphale a dû renoncer aux services de Venture et s'est installée chez l'un des créateurs. Elle

dispose d'une reconnaissance dans la profession. Elle a réalisé un film qui a remporté plusieurs prix et qui a été diffusé par TPS. Le manque d'expérience entrepreneuriale explique sans doute les difficultés rencontrées par cette entreprise au plan financier. Le faible accompagnement a conduit l'entreprise à privilégier ses liens forts et à ne pas en développer de nouveaux (Granovetter, 1973).

Les *réceptifs* sont des créateurs qui parviennent à bénéficier d'une forte légitimité tant concurrentielle que professionnelle. Les trois créateurs rencontrés en sont à leur première expérience entrepreneuriale. Ils ont une très bonne connaissance de leur secteur d'activité. Ils ont pallié leur manque d'expérience entrepreneuriale en suivant des formations spécialisées sur la création et le développement d'entreprise. Ils accordent une grande importance au business plan et à la construction de données financières susceptibles d'améliorer leur légitimité auprès des apporteurs de capitaux. Ce qu'ils n'ont pas trouvé à l'intérieur de la pépinière, ils sont allés le chercher en jouant sur leurs liens forts et faibles.

Les *surfeurs* sont des créateurs qui bénéficient d'une forte légitimité concurrentielle qui peut être liée à une forte expérience managériale et/ou entrepreneuriale. En revanche, leur légitimité professionnelle est relativement faible car ils débutent dans le secteur. Leur principal défi est de parvenir à développer des relations avec le milieu professionnel. M. S. a repris l'entreprise VIP. Ancien cadre dirigeant d'un groupe industriel, il a relancé une première affaire dans le secteur de la mécanique qu'il a revendue. La reprise de VIP fait suite à un dépôt de bilan. L'entreprise d'informatique créée par de jeunes informaticiens n'a pas su relever le défi de l'isolement. M. S. s'est lancé dans ce nouveau secteur sur les conseils de son fils cadre chez un fournisseur d'accès internet. Il a associé son fils au capital et développé un partenariat avec son employeur. Ces actions contribuent à renforcer sa légitimité professionnelle. Zimmerman et Zeitz (2002) évoque cette logique d'adossement sur un réseau ou une entreprise établie en utilisant le terme de « *piggyback* » que l'on peut traduire par portage. Pour ces auteurs, le portage améliore la légitimité normative sociopolitique.

Cette présentation rapide des cas montre que la structure n'a pas suffisamment joué son rôle d'accompagnement. Cette carence n'est pas sans poser problème pour l'une des entreprises, COM, qui n'est pas parvenue à construire une légitimité concurrentielle. Les situations ne sont pas figées. Les créateurs peuvent évoluer au sein de la matrice. Les marginaux et les surfeurs que nous avons étudiés tentent d'ailleurs de briser leur isolement.

2.2. QUAND L'ACCOMPAGNEMENT DEVIENT ISOLEMENT

Comme il vient d'être exposé dans le paragraphe 2.1., la structure d'hébergement n'a pas forcément accru les légitimités des entrepreneurs, tant sur les plans professionnel que concurrentiel. L'aide proposée ne semble pas à la hauteur de la mission que se doit d'exercer une pépinière d'entreprises. Il en découle un risque d'isolement constaté chez la plupart des entrepreneurs rencontrés. Chacun semble effectivement en souffrir même s'il paraît évident que les entrepreneurs « *réceptifs* » sont les plus atteints par cette absence de relations de conseils.

Les « *réceptifs* », représentent une population d'entrepreneurs très avide de connaissances. Elle tend, ce faisant, à pallier le manque d'informations et de savoirs transmis par la structure d'hébergement en s'inscrivant à des cycles de formations à l'extérieur de Venture. Deux d'entre eux ont suivi un ou plusieurs stages à l'IRCE⁴.

En effet, la mission première « *accueil, accompagnement, hébergement* » de la pépinière n'étant pas remplie, les créateurs sont amenés à trouver des palliatifs. Certains d'entre eux les trouveront comme PHARMA, MOD et ECO (les « *réceptifs* ») mais d'autres moins vindicatifs s'enfermeront dans leur histoire d'entreprise comme BAT, COM, ou dans une moindre mesure, VIP. Pour eux, l'enfermement ne cesse de s'accroître et rend la survie d'autant plus difficile. Pour ces dirigeants en particulier mais pour chacun des hébergés, Venture ne s'est pas mise au service de l'assistance du créateur dans la recherche-développement d'opportunités, comme on aurait pu le penser au regard de la littérature et de la définition du couple métier-mission des pépinières installées sur le territoire français. La recherche et le développement d'opportunités deviennent donc un acte très personnel, un acte d'entrepreneur. Le soutien en la matière est inexistant tout au moins pour la structure d'hébergement concernée. Cette absence d'échange se transforme en processus d'isolement pour l'entrepreneur ce qui peut paraître paradoxal dans la mesure où ces individus ont fait le choix de ne pas créer tout seul mais de rentrer dans une structure telle que Venture.

Il en ressort une distanciation entre la mission originelle d'une pépinière et celle que fournit actuellement la structure d'hébergement étudiée. Cela semble d'autant plus dommageable que la publicité faite sur le site internet de Venture n'est pas en adéquation avec la mission remplie *in situ*.

⁴ IRCE : Institut Régional pour la Création et le développement des Entreprises

Au risque d'isolement du créateur peut être mis en perspective une perte de légitimité de la structure vis-à-vis de ses ressortissants. Ainsi le terme de syndic a-t-il été plusieurs fois cité par les entrepreneurs pour qualifier le rôle du dirigeant de la pépinière. Ce résultat rejoint ceux de l'étude réalisée par Léger-Jarniou (2005) sur la « non rencontre » entre structure d'accompagnement et créateurs. Cet auteur explique la non rencontre notamment par un manque de reconnaissance des compétences de ces structures.

La pépinière n'apparaît pas tel un « *mûrisseur* » d'idées ou un accélérateur (Chabaud et alii, 2005) ; il n'a aucun effet probant. Cette perte potentielle de légitimité de la pépinière pourrait engendrer l'émergence de logiques d'intermédiation nouvelles entre les partenaires. Cette tendance, sans que l'on puisse bien évidemment la généraliser, n'est pas seulement l'apanage de la pépinière visitée. En effet, il n'est pas très extraordinaire de constater une évolution dans l'appréciation qu'ont les créateurs de ces structures. Ainsi, la littérature tend à montrer une succession chronologique dans la dichotomie lien fort – lien faible (Larson et Starr, 1993).

Le créateur aurait recours à des liens forts (famille, relations d'affaires préexistantes à la création effective, installation dans des pépinières) pendant le montage du projet pour permettre une accumulation de ressources financières substantielle. Ces liens forts se distendent au fur et à mesure du décollage du projet du fait de la professionnalisation des relations. Le créateur délaisserait donc ces liens forts au profit de liens faibles (Granovetter, 1973). A l'encastrement succède ainsi le désencastrement, autrement dit aux liens forts se substituent des liens faibles. Telle est la logique constatée. Cela peut être confirmé par notre enquête terrain dans la mesure où, *a priori*, aucune sélection ne se fait à l'entrée des créateurs potentiels dans la pépinière. Des locaux ont été, pour chacun de nos interlocuteurs, disponibles dès le moment où la demande a été faite et le renouvellement des baux est systématique. La pépinière se meut ainsi en structure d'hébergement et de prestations de services simples tels que décrits succinctement dans le paragraphe 1.2. Il importera néanmoins de savoir, dans de futurs développements de cette recherche, s'il existe une corrélation positive entre le renouvellement systématique des baux et l'isolement des créateurs. En effet, le fait même qu'il n'y ait pas de sélection à l'entrée et que les baux soient renouvelés à coup sûr pourraient prouver le désintérêt des dirigeants de la structure envers les créateurs et cautionner l'isolement.

La solution d'accompagnement et/ou de soutien trouvée par les créateurs est donc hors de la relation pépinière – créateur. Les entrepreneurs tissent ainsi des liens informels avec des

entrepreneurs hébergés connaissant les mêmes avatars représentatifs de la phase de démarrage et/ou se retournent vers des partenaires amont et/ou aval ayant déjà connus les mêmes difficultés liées au cycle de vie de l'entreprise (phase de démarrage) ou au secteur d'activité. L'avantage essentiel tient ici dans la permanence des relations, dans l'échange d'informations adaptées aux besoins et aux circonstances et dans l'intégration de ces contacts dans une dynamique temporelle longue. Cette dimension trouve un écho potentiel dans le fait que l'accompagnement suppose et repose essentiellement sur une dynamique processuelle (Tuner 1982 ; Schein 1987 ; Sammut 1995, 2003) et non sur la succession de relations épisodiques non ancrées dans la durée.

Notre étude conduit donc à relativiser nos propositions et à les contextualiser en fonction de la nature de l'accompagnement.

Venture n'influe pas sur la recherche, le développement et/ou la poursuite d'opportunités du créateur. Les porteurs de projets qui rentrent dans une telle structure sont potentiellement déjà insérés dans une logique réticulaire mais ils sont surtout les seuls à renforcer ou construire ce réseau. Venture n'a pas d'effet sur le renforcement du réseau éventuellement déjà tissé.

Il devient dès lors possible de formuler les propositions suivantes :

Proposition 1' : les porteurs de projets qui rentrent dans une pépinière sont déjà insérés dans une logique réticulaire ; le processus d'accompagnement ne renforce pas cette approche réseau lorsque la structure développe des liens faibles avec le créateur.

Proposition 2' : les créateurs, en développant leurs activités au sein d'une pépinière, ne parviennent pas à améliorer la crédibilité de leur projet lorsque la structure développe des liens faibles avec le créateur.

Venture ne participe pas au développement et/ou à la gestion des réseaux sociaux de la jeune entreprise (Chabaud et alii, 2005) pas plus qu'elle n'est à l'intersection de trous structurels (Chabaud et alii, 2005 ; Burt, 1992, 2005) ; la valeur ajoutée apportée aux entreprises hébergées est pour ainsi dire nulle en la matière.

Il ressort donc de notre travail d'enquête que la structure d'hébergement, loin d'aider, peut enfermer le créateur dans un isolement pesant. Aussi surprenant que cela puisse paraître, il existe donc aussi des pépinières qui n'accompagnent pas mais isolent en se contentant de remplir la seule mission administrative d'hébergement qui leur incombe. Se pose alors la question de la

pertinence de l'existence de telles structures en regard du coût engendré pour la collectivité. Cela semble d'autant plus dommageable qu'il a été démontré depuis très longtemps que l'accompagnement fait la différence entre le succès et l'échec de l'entreprise : « *le coefficient de survie à quatre ans des entreprises qui prennent la précaution de s'entourer de conseils de spécialistes dépasse de 12 à 17 points celui des entreprises qui dédaignent ces avis* » (Viennet, 1990). Il a également été prouvé qu'il existe une corrélation positive entre la préparation active, approfondie et entourée pendant la phase de création et la fluidité de la phase de démarrage (Sammut, 1995). Se pose donc la question du triptyque efficacité – efficience – effectivité de telles pépinières non abordée ici mais qui requiert une attention certaine.

CONCLUSION

Dans cette réflexion consacrée à l'accompagnement du créateur, nous avons montré l'intérêt du paradigme de l'opportunité tout en soulignant la nécessité d'intégrer d'autres cadres théoriques. Les approches néo-institutionnelles et réticulaires nous ont permis de mieux comprendre le rôle des pépinières dans le processus entrepreneurial. La recherche de légitimité est apparue comme une variable essentielle pour différencier les créateurs et apprécier leur chance de survie.

Les résultats de cette étude exploratoire montrent que, dans certains cas, les pépinières peuvent conduire à l'isolement des créateurs bien plus qu'à la facilitation du processus de recherche et/ou de développement d'opportunités. Par manque de moyens, l'impulsion apportée aux entreprises hébergées n'est pas conforme à la mission originelle des pépinières. Ni facilitateur, ni accélérateur, ni « *mûrisseur* » d'idées, la pépinière étudiée tend à enfermer beaucoup plus qu'elle n'ouvre de potentialités à agir. Dans ce cas, le terme « *accompagnement* » semble usurpé par la structure qui n'a pour mission que celle d'hébergement. Se pose, dès lors, la question de la légitimité des pépinières ne remplissant pas leur rôle.

Cette étude exploratoire présente des limites qui touchent au nombre de dirigeants interrogés et à la focalisation sur le point de vue des créateurs. Cette étude exploratoire mérite d'être étendue à l'ensemble des créateurs de la structure étudiée. Nous sommes en train de mener une étude quantitative sur le lien entre la perception par les créateurs de l'accompagnement et leur poursuite d'opportunité. Un deuxième prolongement possible pourrait être l'étude de la relation entre la nature de l'accompagnement et la performance des pépinières. Ainsi, on pourrait se demander dans quelle mesure la normalisation des activités d'accompagnement conduit-elle à améliorer le

taux de survie en leur sein. Ces investigations permettraient de tenir compte du point de vue des responsables de pépinières et d'envisager une généralisation de nos résultats.

RÉFÉRENCES

- Aldrich, H.E. et C.M. Fiol (1994), « Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation », *Academy of Management Review*, Vol. 19, n° 4, p. 645-670.
- Arenius, P. et D. De Clercq (2005), « A Network-Based Approach on Opportunity Recognition », *Small Business Economics*, Vol. 24, p. 249-265.
- Bardin, L. (1996), *L'analyse de contenu*, PUF.
- Boutillier, S. et D. Uzunidis (2000), « Les dimensions socio-économiques et politiques de l'entrepreneur », in T. Verstraete (Ed.), *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société.
- Brockhaus, R.H. (1982), « The Psychology of the Entrepreneur », in A. K. Calvin D. L. Sexton et K. H. Vesper, (Ed.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice Hall, p. 39-71.
- Burrell, G. et G. Morgan (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann.
- Burt, R.S (1992), *Structural Holes: the Social Structure of Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R.S (2005), *Brokerage and Closure*, Cambridge, Oxford University Press.
- Chabaud, D., S. Ehlinger et V. Perret (2005), « Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur », *4^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Sénat, Paris.
- Choi, Y.R. et D.A. Shepherd (2004), « Entrepreneurs' Decisions to Exploit Opportunities », *Journal of Management*, Vol. 30, n° 3, p. 377-395.
- Cullière, O. (2005), « Accompagnement et formes de légitimation des nouvelles entreprises technologiques innovantes », *4^{ème} Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Paris.
- Dacin, M.T., J. Goodstein et W.R. Scott (2002), « Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum », *Academy of Management Journal*, Vol. 45, n° 1, p. 45-57.
- De Carolis, D.M. et P. Saporito (2006), « Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities: A Theoretical Framework », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, n° 1, p. 41-56.
- Delmar, F. et S. Shane (2004), « Legitimizing First: Organizing Activities and the Survival of New Ventures », *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, p. 385-410.
- DiMaggio, P.J. (1988), « Interest and Agency in Institutional Theory », in L.G. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Cambridge, Ballinger, p. 3-21.
- DiMaggio, P.J. et W. Powell (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, p. 147-160.
- Dutta, D.K. et M.M. Crossan (2005), « The Nature of Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process Using the 4I Organizational Learning Framework », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, n° 4, p. 425-429.

- Eisenhardt, K.M. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, Vol. 14, n° 4, p.532-550.
- Fayolle, A. (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 », 2^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Bordeaux.
- Gartner, W.B. (1985), « A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation », *Academy of Management Review*, Vol. 10, n°4, p. 696-706.
- Gartner, W.B. (1988), « Who is the Entrepreneur ? Is the Wrong Question Asking », *American Journal of Small Business*, Vol. 12, n°4, p. 11-31.
- Gartner, W.B. (1990), « What are We Talking about When We Talk about Entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, Vol.5, n° 1, p.15-28.
- Gartner, W.B., N.M. Carter et G.E. Hills (2003), « The Language of Opportunity », in C. Steyaert et D. Hjorth (Ed.), *New Movements in Entrepreneurship*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, p. 103-124.
- Girod-Séville, M. et V. Perret (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
- Granovetter, M.S. (1973), « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, Vol. 78, n°6, p.1360-1380.
- Granovetter, M.S. (1995), « The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs », in A. Portes (Ed.), *The Economic Sociology of Immigration; Essay on Networks, Ethnicity and Entrepreneurship*, Russel Sage Foundation, p. 128-165.
- Hills, G.E, G.T. Lumpkin et R.P. Singh (1997), « Opportunity Recognition : Perceptions and Behaviours of Entrepreneurs », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 203-218.
- Hlady-Rispal, M. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 61-70.
- Larson, A.L. et J.A. Starr (1993), « A Network Model of Organization Formation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17, n°2, p. 5-15.
- Léger-Jarniou, C. (2005), « Quel accompagnement pour les créateurs qui ne souhaitent pas se faire aider ? Réflexions sur un paradoxe et propositions », 4^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.
- Long, W. et R. McMullan (1984), « Mapping the New Venture Opportunity Identification Process », *Frontiers on Entrepreneurship Research*, p. 567-591.
- Marchesnay, M. (1998), « Confiances et logiques entrepreneuriales », *Economies et Sociétés*, Série SG, n°8-0/1998, p. 99-117.
- McClelland, D. et D.G. Winter (1969), *Motivating Economic Achievement*, New York: Free Press.
- Messeghem, K. (2004), « L'opportunité : chaînon manquant d'une théorie entrepreneuriale ? », 17^{èmes} Journées nationales des IAE, Lyon, septembre.
- Pfeffer, J. et G.R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper and Row.
- Rao, H. (1994), « The Social Construction of Reputation: Certification Contest, Legitimization and the Survival of Organizations: 1895-1912 », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, (special Issue), p. 29-44.
- Ray, S. et R. Cardozo (1996), « Sensitivity and Creativity in Entrepreneurial Opportunity Recognition: a Framework for Empirical Investigation », *Global Entrepreneurship Research Conference*, London.

- Rice, M.P. (2002), « Co-production of Business Assistance in Business Incubators: An Exploratory Study », *Journal of Business Venturing*, Vol.17, n° 2, p. 163-187.
- Sammut, S. (1995), *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 1.
- Sammut, S. (2003), « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°144, p.153-164.
- Schein, E.H. (1987), *Process Consultation, Volume II: Lessons for Managers and Consultants*, Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company.
- Shane, S. (2003), *A General Theory of Entrepreneurship – The Individual – Opportunity Nexus*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Shane, S. et S. Venkataraman (2000), « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, Vol. 25, n°1, p.217-226.
- Stinchcombe, P. (1965), « Social structure and organizations », in J. March (Ed.), *Handbook of organizations*, Chicago, Rand McNally, p. 153-193.
- Suchman, M.C. (1995), « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 3, p. 571-610.
- Tornikoski, E. et S. Newbert (2007), « Exploring the Determinants of Organisational Emergence: A Legitimacy Perspective », *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, n° 2, p. 311-335.
- Tremblay, M. et C. Carrier (2006), « L'identification d'opportunités entrepreneuriales : une perspective collective », *XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy, Juin.
- Tuner, A.N. (1982), « Consulting is More than Giving Advice », *Harvard Business Review*, Vol. 60, n°5, p. 120-129.
- Venkataraman, S. (1997), « The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research », in J. Katz et R. Brockhaus (Ed.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 3, p. 119-138.
- Verstraete, T. et A. Fayolle (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 4, n°1, p.33-52.
- Viennet, H., (1990), « La survie des jeunes entreprises », *INSEE Premières*.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- Weber, M. (1971), *Economie et Société*, Paris, Plon.
- Zimmerman, M. et G. J. Zeitz (2002), « Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy », *Academy of Management Review*, Vol. 27, n° 3, p. 414-431.
- Zucker, L.G. (Ed.) (1988), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.