

Le Cercle des Entrepreneurs du Futur

en association avec



Grand Prix de la Réflexion pertinente et impertinente

2007

Communication primée

La spirale du succès entrepreneurial

Régis Moreau

Docteur en sociologie et enseignant-chercheur à l'Université catholique d'Angers

PRIX

Les lauréats 2007 du Grand prix de la réflexion pertinente et impertinente du Cercle des Entrepreneurs du Futur

Le jury du Cercle des Entrepreneurs du Futur a remis le mercredi 12 décembre 2007 le Grand Prix de la réflexion pertinente et impertinente.

Créé à l'attention des chercheurs, des consultants ou autres professionnels pour enrichir la réflexion pertinente et impertinente sur des thèmes émergents et controversés concernant l'entrepreneuriat et le développement durable d'activités dans les territoires, et qui peuvent être utiles aux entreprises.

Les gagnants des trois **Grand Prix** d'un montant de 5 000 € sont :

- **Monsieur Jean-Pierre Chevalier**, professeur titulaire de la chaire de matériaux industriels, métalliques et céramiques au Conservatoire National des Arts et Métiers pour sa communication sur les *Nouveaux vieux matériaux et les enjeux du 21ème siècle : développement durable, énergie et CO2*,
- **Madame Marjorie Jouen** qui travaille à Bruxelles au Comité des régions et est conseillère externe pour l'Association Notre Europe pour sa communication sur *le développement local endogène, parent pauvre des stratégies de développement ?*
- **Monsieur Pierre-Frédéric Ténière Buchot**, gouverneur du Conseil Mondial de l'Eau, membre de l'Académie de l'eau et vice-président du Programme Solidarité Eau et conseiller en stratégie chez CANDIZ pour sa communication sur *l'apostasie durable*.

Un **Prix spécial** d'un montant de 5 000 € a été décerné à Madame Maria Nowak, économiste, spécialiste du microcrédit et présidente de l'association pour le droit à l'initiative économique (A.D.I.E) pour sa communication sur *l'entrepreneuriat : 50 000 personnes en difficulté créent leur entreprise*.

Trois **Prix** d'un montant de 2 500 € ont été attribués à :

- **Madame Rose-Marie Grenouillet**, chargée d'études à la préfecture de région Basse Normandie pour sa communication sur *L'Agenda 21 et actions de développement durable, des outils de management au service de l'innovation ou de la pollution*,
- **Monsieur Emmanuel Faivre**, docteur en géographie, Université de Franche-Comté, Laboratoire ThéMA, UMR CNRS pour sa communication sur les *Infrastructures de transport et développement: le nécessaire changement de paradigme*
- **Monsieur Régis Moreau**, docteur en sociologie et enseignant-chercheur à l'Université catholique d'Angers pour sa communication sur *La spirale du succès entrepreneurial*.

Les sept nominés seront publiés dans un numéro spécial de **Population et Avenir** à paraître en mars 2008.

Le prix sera renouvelé pour l'année 2008 avec une extension aux thèmes de l'innovation et des services.

La spirale du succès entrepreneurial

Résumé

Qu'est-ce qui explique que des entrepreneurs réussissent à fonder leur entreprise et à la rendre viable tandis que d'autres connaissent l'échec ? Les recherches actuelles présentent une liste étendue de facteurs de succès obtenus à partir d'analyses statistiques des variables. Cependant, de telles méthodes ne parviennent pas à expliquer pourquoi des entrepreneurs dotés de certaines de ces variables échouent, tandis que d'autres moins bien pourvus réussissent. La limite de ces études réside dans le fait qu'elles n'intègrent pas l'idée que l'acte d'entreprendre est un processus au cours duquel le créateur est en relation constante avec son environnement. En s'appuyant sur cette perspective, nous avons construit un modèle général explicatif de la réussite ou de l'échec entrepreneurial. Il est issu d'un travail de recherche de type hypothético-inductif qui s'appuie sur un terrain constitué de créateurs de 45 d'entreprises innovantes. Nous avons nommé notre modèle le « Cycle d'Echange Entrepreneurial » (CEE). Ce dernier est capable d'expliquer, quel que soit le lieu ou l'époque, les succès ou les insuccès en matière de création d'entreprise.

La spirale du succès entrepreneurial

Au fur et à mesure que la création d'entreprises devenait une préoccupation sociale et économique des sociétés post-industrielles, les chercheurs en entrepreneuriat se sont intéressés aux facteurs qui favorisaient son succès ou son échec. Le premier constat en la matière est que seulement un tiers des entreprises arrive au bout de ses trois premières années d'existence, et que seulement une sur deux atteint ses cinq premières années. Créer une entreprise s'avère donc une initiative suffisamment laborieuse pour justifier que l'on s'intéresse au système de sélection qui place d'un côté les démarches de création qui aboutissent, et de l'autre celles qui échouent. Beaucoup de chercheurs se sont donc engagés dans une chasse aux « Facteurs de Réussite Entrepreneuriale » (FRE) qui sont les éléments essentiels qu'un créateur doit dominer pour que son action connaisse une finalité heureuse. A l'aide généralement d'études statistiques, souvent sur des échantillons de taille importante, un grand nombre de FRE a été désigné, comme l'âge, le sexe, le montant du capital social initial, etc. Ils permettent de se faire une idée générale des obstacles et des facilités qui conditionnent le résultat d'une création d'entreprise. Cependant, cette orientation de la recherche est loin de donner entièrement satisfaction. D'abord, parmi la longue liste de FRE, on ne sait pas lesquels sont les plus importants à maîtriser. Ensuite, on est dans l'incapacité de préciser dans quelle combinaison ils sont efficaces ou non. Enfin, il semble évident que certains ont un impact à un moment donné du parcours de l'entrepreneur, tandis que d'autres sont moins opérants, mais le deviendront plus tard. Ces faiblesses viennent du fait que l'on a oublié que la création d'entreprise est un processus, autrement dit un enchaînement mouvant de phases. En rappelant le fait que l'entrepreneuriat doit être étudié selon une perspective dynamique (Katz et Gartner, 1988, Hernandez, 2001, Sammut, 1999, Fayolle, 2004, Moreau, 2004), nous avons construit un modèle général explicatif de la réussite ou de l'échec entrepreneurial.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons opté pour une démarche d'étude inductive, qui a consisté à aller au devant des acteurs pour les interroger sur leurs actes et leurs conséquences. Ainsi, nous avons rencontré les créateurs de 45 entreprises innovantes, situées sur les régions de Nantes et d'Angers. A l'aide d'entretiens semi-directifs, nous avons recueilli leurs explications sur leurs manières d'œuvrer au succès de l'émergence de leur entreprise. En dépassant l'apparente diversité des situations, nous avons mis en évidence un modèle qui synthétise ce que tous les créateurs ont fait pour réussir. Nous l'avons nommé le « Cycle d'Echange Entrepreneurial » (CEE). Ce dernier place l'entrepreneur en relation avec son environnement, et il montre ce que doit faire cet acteur, à différents moments de son parcours, pour assurer la réussite de son projet. Le CEE se décompose en trois phases : la réalisation de démonstrations, l'obtention d'un crédit entrepreneurial et enfin l'accès aux ressources. La conclusion à laquelle nous sommes arrivés est que tout entrepreneur qui initie et qui maintient ce cycle connaît la réussite. A l'inverse tout créateur qui s'avère incapable de l'entretenir connaît l'échec.

Dans une première partie, nous présentons les résultats des recherches « classiques » sur les FRE, puis nous expliquons pourquoi il est nécessaire d'orienter la recherche sur une autre voie. La seconde partie est consacrée à la présentation du CEE. Nous précisons chacune de ses grandes étapes, son fonctionnement et ses règles essentielles.

1. Un changement de perspective pour l'analyse de la réussite entrepreneuriale

Avant toutes choses, nous devons définir ce que nous appelons la « réussite entrepreneuriale ». Selon Hernandez (2001), il y a deux conceptions objectives du succès entrepreneurial. La première s'applique à toute entreprise créée qui survit sur son marché, même si elle reste petite et peu rentable. La seconde concerne la performance de la nouvelle organisation. Si cette dernière atteint un seuil défini (lié à l'emploi, au chiffre d'affaires, au bénéfice, etc.), on peut alors parler de réussite. Pour notre recherche, nous avons considéré que le succès entrepreneurial revenait à rester en vie sur son marché pendant une durée minimum de trois ans, ce que seules 59% des nouvelles entreprises parviennent à faire (Thirion, 1997). Nous justifions notre position en rappelant que la survie de la nouvelle structure est une condition qui s'impose à tous les entrepreneurs (Viennet, 1990).

Dans un premier temps, nous exposons les résultats auxquels sont parvenues les études antérieures. Puis dans un second temps, nous présentons notre démarche de recherche.

1.1. Les Facteurs de Réussite Entrepreneuriale

L'étude des variables qui contribuent au succès d'une création d'entreprise a mobilisé l'attention de nombreux chercheurs affiliés à différentes disciplines. En s'appuyant souvent sur l'analyse quantitative, ils ont mis à jour un nombre important de variables qu'il est possible de classer en trois catégories : celles qui se rapportent à l'entrepreneur, à son environnement, et enfin à l'organisation et à la gestion de la nouvelle entreprise.

1.1.1. Les FRE liés à l'entrepreneur

Cette première perspective de recherche se focalise sur l'entrepreneur. Elle se structure autour de la question suivante : Y a-t-il des caractéristiques que les entrepreneurs à succès partagent ?

Concernant des critères socio-démographiques, certains chercheurs mettent en avant l'appartenance ethnique, car dans certains pays, le poids des entreprises fondées par des immigrants ayant connu la réussite est important¹. Selon Waldinger, Aldrich et Ward (2000), le fait d'être un immigrant ou d'appartenir à un groupe minoritaire place les personnes dans une position sociale ambiguë (entre intégration et distinction), qui s'avère intéressante quand il s'agit de s'affranchir des règles et de bouleverser l'ordre économique existant. D'autres études, comme celles de Granovetter (2000 a, 2000 b), montrent qu'il existe une solidarité et une confiance élevée entre les membres des groupes d'immigrés. De fait, les risques de trahison entre partenaires sont amoindris et l'accès aux ressources est ainsi facilité.

Touchant à d'autres critères socio-démographiques, une étude de l'Insee (Demoly, 2000) fait ressortir que la durée de survie des entreprises françaises est plus forte pour les créateurs titulaires d'un bac+2, intermédiaire pour les titulaires d'un BEP ou d'un CAP, et faible pour ceux qui n'ont que le baccalauréat. Ainsi, un niveau égal ou supérieur à « bac+ 2 » fait augmenter de 6 points le taux de survie à trois ans par rapport à une absence de diplôme (respectivement 62,7 % et 56,6 %).

Concernant la variable de l'âge, Francoz et Bonneau (1995) soulignent que le créateur qui réussit le mieux est précisément âgé entre 40 à 49 ans. Fabre et Kerjosse (2006) confirment l'importance de l'âge : les nouveaux entrepreneurs de 30 à 40 ans réussissent 1,5 fois mieux que ceux de moins de 30 ans (pour un taux de survie à 5 ans).

L'influence du sexe sur la réussite est plus difficile à préciser. Pour Lamontagne et Thirion (2000) il n'a pas d'incidence significative : être un homme ou une femme n'influence pas les

¹ Pour en savoir plus sur l'entrepreneuriat immigré, le lecteur peut se rapporter à Levy-Tadjine (2004).

chances de succès ou d'échec de la création. Cependant, plus récemment, Fabre et Kerjosse (2006) signalent que les femmes réussissent moins bien que les hommes : toutes choses égales par ailleurs, la probabilité qu'une entreprise créée par un homme soit encore active cinq ans plus tard est 1,1 fois celle d'une femme (contre 0,9 fois pour une femme face à un homme).

D'autres chercheurs se sont intéressés au capital social des entrepreneurs. Parmi ces derniers, ceux qui réussissent ne peuvent provenir que des familles ayant déjà accumulé du capital économique. C'est parce qu'elles en héritent que ces personnes peuvent se lancer avec succès dans l'entrepreneuriat. L'histoire semble valider cette idée : Rothschild a eu le soutien financier de sa riche famille ; Louis Renault avait pour mère une fabricante de boutons fort prospère ; quant à Citroën, il était fils, petit-fils et neveu de diamantaires (Chadeau, 1988)².

Pour Boutillier et Uzunidis, (1995, 1999, 2000) la faculté d'entreprendre et sa réussite sont conditionnées en partie par le capital social que possèdent les postulants à la création. Il peut se décliner en trois dimensions : économique (les ressources financières et matérielles possédées ou facilement accessibles), culturel (le savoir et les compétences) et relationnel (les relations sociales et l'accès à des réseaux). Une des hypothèses des auteurs est que la réussite entrepreneuriale dépend de l'adéquation entre l'activité de la jeune entreprise (innovante ou traditionnelle) et la richesse et la nature des capitaux possédés par le créateur. Par exemple, fonder une entreprise de service de proximité, comme un salon de coiffure, dépendra des relations que le créateur possède avec les habitants de son village ou de son quartier.

D'autres travaux insistent sur les valeurs et la personnalité de l'entrepreneur des entrepreneurs à succès. On retrouve ici l'apport central de Weber (1967), selon lequel les croyances d'une personne vont agir sur sa façon de conduire ses affaires. Ainsi, la croyance de l'entrepreneur protestant (selon laquelle il œuvre à la gloire de Dieu sur terre) instaure l'audace, la rigueur et le travail acharné, ce qui favorise une issue heureuse à l'aventure entrepreneuriale.

D'autres recherches examinent la relation entre la personnalité des entrepreneurs et leurs chances de succès. Les études sur ce sujet se développent dès les années 50, et les travaux de McClelland (1961) sont à la base de ce courant de recherche. Aujourd'hui, la littérature regorge de variables liées à la personnalité du créateur qui sont censées agir sur le succès de sa démarche. Selon Byers, Kist, et Sutton (2000), qui ont analysé les résultats de 50 recherches, six grandes caractéristiques reviennent le plus souvent. L'entrepreneur est une personne qui doit savoir être autonome, être disposée à prendre des risques, être capable de résoudre rapidement des problèmes, avoir une faculté à innover et à détecter des opportunités, s'adapter à toutes les situations, et enfin être un bon manager et gestionnaire.

1.1.2. Les FRE liés à l'environnement

De nombreux spécialistes, de diverses disciplines, ont développé cette alternative en réaction aux approches centrées sur les entrepreneurs. Pour ces chercheurs, il ne fait aucun doute que l'environnement participe et conditionne la destinée des créations d'entreprises dans la mesure où il joue un rôle d'incitateur et de soutien.

Certains chercheurs insistent sur les relations avec les institutions économiques. L'hypothèse est que les actions des organisations économiques préexistantes favorisent ou au contraire freinent, voire écrasent, les chances de succès entrepreneurial. Par exemple, pour Boutillier et Uzunidis (1995, 1999), dans le cas des petites entreprises innovantes, leur création et leur pérennité dépendent de l'utilité qu'elles ont pour les groupes industriels. Or, la force des intérêts en jeu

² Pour Martinelli (1994), la contribution des immigrants et des classes populaires à l'entrepreneuriat aux USA a été grandement exagérée. A l'opposé du mythe du « *self made man* », les personnes qui fondaient leur entreprise au XIX^{ème} siècle étaient en grande majorité des personnes issues des classes aisées de la société.

favorise leur fondation puisque les grandes entreprises sont soucieuses de remporter la course à l'innovation, et d'externaliser les risques et les coûts liés à un tel processus.

Dans un registre proche, des chercheurs ont adopté une approche sociale de la création d'entreprise et des conditions de survie basée sur le concept de « légitimité »³. Ils avancent qu'un défaut de légitimité externe, c'est-à-dire d'acceptation sociale, empêche la jeune entreprise d'être reconnue comme un partenaire potentiel auprès des acteurs déjà en place (banques, groupes industriels, etc.). Cela lui interdirait l'accès aux ressources et une intégration dans le tissu économique (Aldrich et Fiol, 1994 ; Baum et Oliver, 1996).

D'autres recherches insistent sur l'état des ressources économiques dans les milieux concernés. Elles sont généralement issues des Organizational Studies Nord Américaines. C'est le cas de l'approche écologique développée par Hannan et Freeman (1977) qui postule qu'une société jouit de ressources limitées, qui permettent de supporter un nombre fixe d'organisations. Ainsi, les probabilités de succès et d'échecs entrepreneuriaux varient selon le moment et l'endroit où une personne décide de créer sa société. Selon Aldrich (2000), c'est durant la « phase pionnière », qui est caractérisée par une abondance de ressources, que le nombre de créations s'accroît et que les taux d'échecs sont les plus bas. Dans les phases suivantes, la pression compétitive augmente et les ressources se sont raréfiées. Dans ces conditions, les taux de disparition des organisations sont plus élevés et les créations plus rares.

Des auteurs insistent sur le comportement des institutions politiques des pays ou des régions. Pour Stinchcombe (1965), les chances de succès d'une création sont dépendantes de l'attitude de l'Etat. Ce dernier crée des conditions juridiques, fiscales ou encore éducatives plus ou moins encourageantes, qui peuvent être bénéfiques ou nuisibles aux émergences d'entreprises. Fabre et Kerjosse (2006) accèdent cette perspective : ils notent que de nombreux créateurs d'entreprise bénéficient d'aides publiques de l'Etat (subventions, allègements fiscaux...), et que les créations qui sont aidées financièrement ont une survie plus élevée que les autres (respectivement 59,5 % contre 49 %).

Dans une approche similaire, Albert (2000) explique que si les entreprises innovantes sont plus florissantes dans la Silicon Valley qu'en France, c'est le résultat de leur culture respective. Dans la Silicon Valley, tenter l'aventure entrepreneuriale est une action louable et admirée. En cas d'échec, les entrepreneurs peuvent se voir accorder une deuxième chance ou peuvent valoriser leur expérience pour accéder à un poste salarié. En cas de succès, ils sont fortement récompensés, tant financièrement que socialement. En revanche, dans le milieu français, les entrepreneurs ont moins de reconnaissance de la part de leurs concitoyens. Les créateurs évoluent dans une société qui n'encourage pas le risque, et qui souvent ne pardonne pas l'échec.

Un autre milieu, parmi les plus étudiés, reste la famille, car on constate que les entrepreneurs ont fréquemment un de leurs parents proches en profession libérale, indépendant ou propriétaire d'une société.

1.1.3. Les FRE liés à l'organisation et à la gestion de la nouvelle entreprise

Certaines recherches montrent que les caractéristiques de la jeune entreprise et les pratiques des affaires sont des dimensions favorisant la réussite.

Concernant la dimension financière, Lamontagne et Thirion (2000), l'Insee (2000) et Fabre et Kerjosse (2006) montrent que la durée de survie d'une entreprise est d'abord déterminée par son capital social, indépendamment de son secteur d'activité. Ainsi, pour ceux qui investissent plus de 7

³ Pour plus de détails, voir Hybels (1995) ou Cullière (2005).

500 euros, le taux de survie augmente fortement (il est égal à 55 % contre moins de 50% pour les autres). De plus, 80 % des créateurs ayant investi au départ au moins 76.000 Euros exercent encore leur activité.

Les aides attribuées aux entreprises n'expliquent qu'imparfaitement leur survie. Ce n'est que dans certaines situations particulières qu'elles auront un effet réel sur la réussite entrepreneuriale. Par ailleurs, la participation d'autres sociétés au capital de la nouvelle entreprise ne semble pas avoir d'influence sur sa durée de vie. Mais de nombreux auteurs reconnaissent que le développement de partenariats avec des interlocuteurs capables d'apporter des ressources nécessaires à l'entreprise naissante est bénéfique. Enfin, certaines recherches concluent que les chances de succès sont plus élevées si l'entrepreneur investit lui-même son propre argent dans l'affaire (Newbert, 2005 ; Fabre et Kerjosse, 2006).

Qu'en est-il des facteurs liés aux employés, aux clients et au marché ? Les chances de survie d'une entreprise qui se crée sans effectif sont beaucoup plus faibles que celles des entreprises dont l'effectif se compose au moins d'un salarié (Insee, 2000).

Les entreprises qui déclarent avoir un marché local ou régional connaissent souvent de plus longues durées de vie que les entreprises tournées vers le niveau national ou international (Insee, 2000).

Les créateurs qui débute avec des commandes immédiates sont plus favorisés que les autres. Ils peuvent ainsi s'appuyer, dès la création légale, sur les fonds que génère leur activité commerciale. Fabre et Kerjosse (2006) précisent que plus le chiffre d'affaires de l'entreprise est important au bout des trois premières années, plus les chances d'atteindre le cinquième anniversaire sont grandes. 60 % des entreprises pérennes ont un chiffre d'affaires hors taxes supérieur à 45.700 euros.

Le choix du secteur d'activité est vital puisque le taux de survie le plus élevé concerne les services aux personnes (ménages, assistante à domicile, etc.) ou la construction alors qu'à l'inverse, le taux de survie le plus bas est celui du commerce et de la restauration traditionnelle (Fabre et Kerjosse, 2006).

La structure juridique est une autre variable à ne pas négliger, car la survie des entreprises créées sous forme de sociétés est plus forte que celles des entreprises individuelles. Lamontagne et Thirion (2000) précisent que 68% des sociétés exercent encore leur activité au bout de trois ans, quand presque la moitié des entreprises individuelles ont disparu. Fabre et Kerjosse (2006) énoncent des résultats similaires : les sociétés ont trois fois plus de chances de passer la première année, ces chances sont encore 1,5 fois supérieures la cinquième année. Par ailleurs, entre une création de type *ex nihilo* et une *reprise* ou une *franchise*, les risques ne sont pas les mêmes. Par exemple, les reprises d'entreprises comptent moins d'échecs que les autres formes.

Touchant aux savoirs et aux compétences dans la pratique des affaires, il ressort que l'expérience professionnelle de l'entrepreneur est une variable qui est souvent présentée comme essentielle pour la réussite du processus créatif. Pour Fabre et Kerjosse (2006), le manque d'expérience semble plus discriminant que le manque de diplôme. L'importance de l'expérience est d'autant plus forte que l'entreprise dans laquelle a travaillé l'entrepreneur est similaire à celle qu'il crée. Lamontagne et Thirion (2000) rapportent que sept entreprises sur dix passent le cap des trois ans lorsque le créateur a une expérience professionnelle longue (plus de dix ans) dans l'activité de l'entreprise créée ou reprise. En revanche, plus de la moitié des unités dont le créateur n'a aucune expérience disparaissent avant leur troisième anniversaire.

L'importance de la qualification ne fait pas l'unanimité, puisque si pour certains auteurs une expérience managériale est essentielle (Capiez, 1992), pour d'autres elle n'est pas nécessaire. Selon l'Insee (2000), la qualification antérieure du créateur joue un rôle significatif sur la survie de l'entreprise, mais de moindre influence que l'expérience. Ainsi, les chances de succès les plus

importantes concernent les sociétés fondées par d'anciens artisans, commerçants, travailleurs indépendants ou encore des chefs d'entreprises.

1.2. Pour un modèle d'explication général et dynamique de la réussite

Dans un premier temps, nous verrons sur quels obstacles les études classiques sur la réussite entrepreneuriale achoppent. Dans un deuxième et troisième temps, nous présentons notre perspective de travail et notre terrain d'enquête.

1.2.1. L'écueil de la temporalité

La recherche classique sur les FRE a le mérite d'interpeller les professionnels et les postulants à la création sur des variables qu'ils auraient pu négliger. Cependant, dans notre seule présentation qui est non-exhaustive, nous exposons une quarantaine de critères de réussite relatifs à des dimensions très diverses. Parmi eux, lesquels sont les plus importants ? Sur ce point, personne n'a encore donné de réponses. Les chercheurs laissent ainsi le soin aux créateurs de choisir les variables qui sont d'une importance décisive et de leur apporter toute leur attention⁴. De plus, pour augmenter la confusion, tous les FRE ne font pas l'unanimité chez les chercheurs, même parmi ceux qui travaillent sur un type identique d'entreprises ou encore sur un secteur d'activité bien défini. L'étude de Lasch, Le Roy et Yam (2005) illustre bien nos propos, puisque l'on y explique que des variables comme l'âge du créateur, son expérience professionnelle, l'intérêt d'une préparation à la création, etc. possèdent une influence significative pour certains auteurs et aucune pour d'autres. Des résultats ambigus, dont certains ne peuvent s'appliquer qu'à des types extrêmement précis d'entreprises, amènent certains auteurs à penser que des FRE sont impossibles à spécifier tant les contingences spatio-temporelles et les cas peuvent être nombreux, variés et singuliers (Verstraete, 1999).

Une autre faiblesse, plus importante à nos yeux, est à signaler : les FRE ne restent pas indéfiniment des FRE. Lorsqu'on observe des études de l'Insee espacées de quelques années, on constate des évolutions. Ainsi l'âge, le niveau de formation et la situation antérieure ont un impact plus fort sur la survie d'entreprises faisant partie d'un panel constitué en 1990-1991 (Francoz et Bonneau, 1995) que du panel composé en 1984-1985 (Viennet, 1990). A l'inverse, d'autres variables ont perdu de leur importance.

Cela signale l'inconstance des FRE, ce qui affaiblit le pouvoir prédictif des modèles quantitatifs. En effet, l'emploi de la technique de l'analyse multivariée présuppose que tous les facteurs qui contribuent à produire le phénomène étudié agissent simultanément et de façon continue au cours la création de l'entreprise (Becker, 2004). Cela est discutable car en réalité, à un moment « t » du projet entrepreneurial, des facteurs s'avéreront plus importants que d'autres, et à un moment « $t+1$ », ils seront négligeables. Autrement dit, si l'âge ou le sexe de l'entrepreneur peut avoir un impact au moment où il cherche des fonds pour son projet, rien ne dit que ces critères auront encore une importance lorsqu'il devra convaincre ses premiers clients. On touche ici un problème central qui relativise la portée des études quantitatives sur les FRE. Ces dernières ne parviennent pas ou difficilement à rendre compte de la grande variabilité dans le temps de l'influence des variables. Dès lors, la question qui se pose est de savoir comment prendre en compte le dynamisme qui caractérise le processus de création entrepreneuriale pour en expliquer le succès ou l'échec.

⁴ Ainsi, on peut ajouter un nouveau critère de succès à la longue liste déjà existante : un créateur doit savoir repérer et maîtriser le facteur (ou les facteurs) qui est indispensable à son travail de création.

1.2.2 Pour une nouvelle approche de la réussite entrepreneuriale

Notre but est de construire un modèle explicatif de la réussite entrepreneuriale qui intègre la notion de temps. C'est donc un modèle séquentiel que nous favorisons plutôt qu'un modèle synchronique, dont nous avons pointé les faiblesses dans la partie précédente. Notre perspective revient à considérer la création comme un processus ou autrement dit un modèle mouvant composé de séquences qui s'enchaînent et qui varient dans le temps (Katz et Gartner, 1988 ; Hernandez, 2001 ; Fayolle, 2004 ; Moreau, 2004). Il renvoie à une suite de position et d'actes accomplis par l'entrepreneur pour faire advenir et vivre son entreprise. Toutes les phases que l'on identifie requièrent que l'on s'intéresse aux variables qui y sont actives et utiles pour la réussite. Cependant, il faut garder à l'esprit que ces facteurs, qui rendent compte du succès d'une phase, ne permettent pas si on les prend séparément de distinguer les entrepreneurs qui vont réussir de ceux qui vont échouer. Il faut avoir une lecture globale et continue du processus pour en comprendre le résultat.

Par ailleurs, notre modèle doit aussi intégrer l'environnement avec lequel l'entrepreneur doit composer. En effet, un créateur d'entreprise ne fonde jamais son entreprise tout seul (Mustar, 1994 ; Laville, 2000 ; Schoonhoven et Romanelli 2001 ; Moreau, 2004). Il est en constante relation avec un ensemble d'autres acteurs qui jouent des rôles importants en lui donnant accès à diverses ressources qui sont nécessaires à son travail. Dès lors, on doit aussi s'intéresser à ces interactions qui deviennent légitimement dignes d'analyses en raison des conséquences immédiates, directes et importantes qu'elles ont sur la jeune entreprise. Si la nouvelle organisation se construit à travers la multiplicité des liens entre les différentes parties prenantes impliquées dans sa création, il est normal de supposer que la réussite entrepreneuriale en dépend (Moreau 2004). Aussi, nous devons porter notre attention sur ce collectif d'acteurs qui agit pour assurer un sort favorable au processus entrepreneurial. Cette façon d'aborder la création d'entreprise conditionne la façon dont notre modèle va être conçu. A nos yeux, ce dernier ne pourra être pertinent que s'il rassemble toutes les parties impliquées, et que s'il montre comment elles participent ensemble au succès de la création de l'entreprise.

1.2.3 Le terrain d'étude et la méthodologie d'enquête

Notre approche consistant à étudier l'enchaînement des phases du processus entrepreneurial, il fallait une méthodologie capable de restituer cette dynamique. Nous avons donc opté pour une série d'entretiens semi-directifs auprès de créateurs d'entreprises. Cela distingue notre procédure d'enquête de la plupart des autres recherches qui privilégie les méthodes quantitatives. La plupart du temps, il s'agit de former un échantillon d'entreprises ayant survécu et, à l'aide d'analyses factorielles, de faire ressortir les variables censées expliquer leur réussite⁵. En menant des entretiens, nous conservons une vision dynamique et « processuelle » de la façon dont les entreprises ont émergé. Chacun des créateurs des 45 Entreprises de Nouvelle Technologie (ENT)⁶ a été interrogé⁷ sur la façon dont il avait agi pour que son projet aboutisse. Autrement dit, quelles démarches accomplissait-il pour créer sa société ? Qui a-t-il sollicité pour être soutenu ? Qu'est-ce

⁵ La comparaison entre un panel d'entreprises « gagnantes » et « perdantes » est aussi beaucoup utilisée. Pour augmenter la précision des résultats, certains chercheurs restreignent leurs échantillons à des critères particuliers comme le secteur d'activité.

⁶ Elles possèdent dès leur création, une technologie plus avancée voire inédite, qui leur permet d'avoir des performances améliorées, des coûts plus bas ou de produire un service ou un bien nouveau. Toutes étaient, au minimum, dans leur troisième année d'activité.

⁷ La durée moyenne des entretiens se situe autour d'1H10. De plus, 1/3 des créateurs ont accepté de réaliser par la suite un second entretien.

qui pouvait expliquer qu'à certains moments son projet semblait réussir et à d'autres moments sur le point d'échouer ?

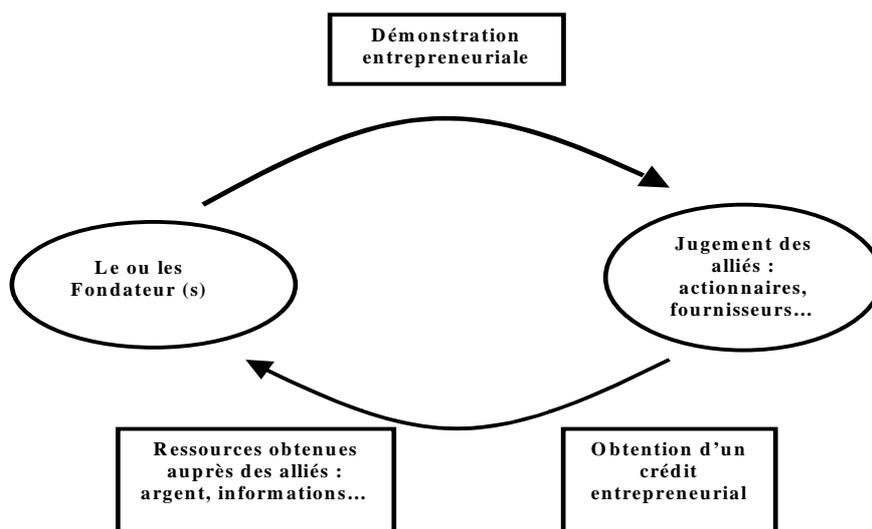
Nous avons complété nos informations par d'autres entretiens passés auprès des partenaires des créateurs d'entreprises⁸. Nous voulions savoir comment ces « alliés » participaient au succès ou à l'échec de l'émergence. Quel rôle jouaient-ils dans le processus d'émergence ? Qu'apportaient-ils à l'entrepreneur ou à la jeune entreprise ? Qu'est-ce qui leur donnait envie d'aider ou parfois de lâcher le créateur de l'entreprise ? Nous avons donc été attentifs aux actions et aux avis de tous les acteurs impliqués dans l'émergence des entreprises de l'échantillon, pour comprendre la co-construction du succès de la démarche de création.

Concernant notre échantillon d'entreprises, nous avons choisi l'hétérogénéité. Ainsi, elles évoluent aussi bien en robotique et électronique (22%), en informatique et NTIC (27%) en biotechnologie et biomédical (29%) ou encore en chimie et matériaux nouveaux (22%). Une telle diversité possède un avantage : elle invite le chercheur à un effort de synthèse et de classement de toutes les façons de créer une entreprise, et cela jusqu'à extraire finalement des phases communes, par delà les différences d'âge ou de secteurs. Autrement dit, derrière l'hétérogénéité et le désordre apparent des pratiques observées sur le terrain, nous voulions arriver à un modèle général et intégrateur capable d'expliquer l'échec ou la réussite de n'importe laquelle des entreprises de notre échantillon.

2. Le cycle d'échange entrepreneurial

Le modèle que nous avons développé expose l'entrepreneur en prise avec son environnement, représenté par des acteurs comme les investisseurs, les actionnaires, les fournisseurs, les clients, etc.. Il comporte trois phases importantes : la démonstration entrepreneuriale, l'obtention d'un crédit entrepreneurial et l'accès à des ressources (voir la figure 01).

Figure 01 : Le cycle d'échange entrepreneurial



⁸ Il s'agit de chargés de dossier de trois institutions publiques (Anvar, Drire, CCI), de deux centres locaux d'aide aux entreprises (Atlanpôle Nantes et Technopôle Angers), et enfin de quatre chargés de dossier de sociétés d'investissement.

Dans un premier temps, nous exposons les composantes du CEE, et dans un second temps, nous expliquons son fonctionnement.

2.1. Les différentes phases du CEE

Nous commençons par présenter la phase de démonstration entrepreneuriale, puis celle de l'utilité du crédit entrepreneurial, et enfin l'intérêt des ressources.

2.1.1. La démonstration entrepreneuriale

La phase de démonstration entrepreneuriale est à la fois une mise à l'épreuve et une présentation de l'entrepreneur et de ses agissements. Nous l'illustrons avec ce récit d'un créateur nantais (secteur électronique) qui venait juste de créer son entreprise : « *On a montré dès février un premier prototype, sous une tente, devant la Tour Eiffel, pour dire que ça marche. Et, ça a été un stress énorme, un des plus gros de ma vie⁹ (...) on marchait sur la borne et c'est elle qui allumait tout, la sono et les trucs. Il a fallu que ça tienne pendant 3 heures, le verre de champagne à la main, alors qu'on venait de nous la livrer la veille. Y avait ce risque que ça marche plus (...) mais tout s'est bien passé (...) ça nous a permis d'accrocher des gens qui nous ont aidé et qui sont devenus des clients pionniers ensuite* ». Comme on peut le lire, la phase de démonstration sert au fondateur à présenter son travail et la façon dont il utilise et transforme les ressources dont il dispose. La démonstration est donc une épreuve qui se déploie dans un espace (qui peut être le bureau d'un investisseur, la scène d'un concours à la création...) où s'organise et s'exerce un jugement sur la prestation du fondateur. En se dévoilant et en se soumettant à l'appréciation d'un public averti et / ou impliqué dans l'émergence de l'ENT, l'entrepreneur fait reconnaître la pertinence de ses choix techniques, d'organisation et de gestion. Pour ses interlocuteurs, c'est le moment d'estimer, de la manière la plus réaliste et concrète possible, la qualité du travail du fondateur. Ces démonstrations sont mobilisées, commandées, suggérées, voire ordonnées, car sans elles l'expression d'un point de vue ou d'un jugement est impossible. Tous les créateurs d'entreprise doivent ainsi répondre de leur conduite, preuves à l'appui, devant leurs (futurs) alliés.

Ce que l'on appelle les « supports de la démonstration »¹⁰ sont indissociables de cette phase. Ils servent à faire circuler et à rendre visible les agissements du fondateur. Ils constituent donc un dispositif essentiel d'articulation entre le porteur de projet et d'éventuels partenaires. Les supports de démonstrations peuvent revêtir différentes formes, comme l'écrit ou l'oral, et s'inscrire dans des objets comme un rapport ou un prototype. Ils permettent à ceux qui les consultent et les étudient, d'apprécier les actes du créateur. Parmi les exemples typiques et récurrents de démonstrations entrepreneuriales, on peut citer les trophées ou les concours pour l'innovation et / ou la création d'entreprise. La presque totalité des fondateurs de notre échantillon y a participé. Cela signifie que les créateurs se sont mis en scène pour se faire connaître et présenter leur produit, leurs prévisions financières, etc. Ainsi, ils ont discoursé et présenté des films ou fait circuler des dossiers qui ont bien-sûr été soigneusement analysés par leurs interlocuteurs qui ont pu rendre leur jugement.

Les démonstrations permettent donc aux entrepreneurs de susciter ou de maintenir l'intérêt, de prévenir ou de réduire les réserves de leurs (futurs) partenaires. Les démonstrations contribuent, par les supports qu'elles mettent en circulation, à la discussion et au débat entre les parties. Mais

⁹ Puisque les démonstrations entrepreneuriales sont des moments où le créateur doit prouver ses capacités et emporter le jugement de ses alliés, elles engendrent des phénomènes importants de tension qui n'ont pas ou peu été étudiés par les chercheurs en entrepreneuriat.

¹⁰ On pourrait aussi parler de médiateurs ou « *d'intermédiaires* », au sens donné par Callon (1986).

surtout, les démonstrations entrepreneuriales représentent une phase cruciale qui débouche sur l'attribution d'un crédit entrepreneurial.

2.1.2. Le crédit entrepreneurial

On peut le définir comme un capital de reconnaissance que tous les entrepreneurs cherchent à accroître. Le niveau de ce capital de reconnaissance est attribué à un fondateur par ceux qui le soutiennent au cours de la fondation de son entreprise. Autrement dit, c'est le jugement de ses alliés sur ses capacités à créer et à faire vivre son entreprise, mais aussi à satisfaire leurs intérêts personnels ou organisationnels. C'est au cours de la phase des démonstrations entrepreneuriales, quand le fondateur dévoile ses actions et ses résultats, que se joue le niveau de son crédit entrepreneurial. Le degré de ce dernier dépend des résultats obtenus par l'entrepreneur et des mécanismes d'évaluation propres aux partenaires. Ces derniers se focalisent sur des critères dissemblables (Moreau, 2005). Par exemple, les sociétés d'investissement s'intéressent plutôt aux capacités de l'entrepreneur à générer des plus-values importantes sur leurs investissements de départ. Les firmes déjà implantées vont plutôt se baser sur les possibilités du créateur à transformer une invention en innovation qui les intéresse pour consolider leur position sur un marché. Ce qui fait valeur pour les uns ne le fait pas forcément pour les autres. La variabilité des partenaires, et donc des critères qui président au jugement, détruit le vieux rêve selon lequel il existerait un « profil » idéal de candidat à la création, et donc par extension des FRE intangibles liés à ce personnage. De plus, l'estimation du capital va aussi varier avec le temps (les projets de Start Up Internet ont été appréciés entre 1999 et 2001, puis ont été rejetés après le crack boursier, pour faire de nouveau l'objet d'attentions¹¹) et dans l'espace (des investisseurs européens ne jugeront pas un projet comme leurs homologues américains). Ainsi, le niveau d'un crédit entrepreneurial n'est jamais déterminé à l'avance, mais dépend des partenaires, du moment et du lieu où il est attribué.

Pourquoi les entrepreneurs cherchent-ils à obtenir un capital entrepreneurial toujours plus important ? Ce fondateur angevin (secteur informatique) raconte comment l'obtention de crédit entrepreneurial lui a permis d'initier des échanges commerciaux avec de nouveaux clients : « *On a pris contact dans un salon, j'en ai parlé avec des gens et c'est comme ça que quelqu'un des Pays de la Loire Innovation est venu ou de l'Anvar, je ne sais plus, avec quelqu'un d'une école d'ingénieur. Ils ont vu la démo et ça les a convaincus et j'ai eu des sous pour rédiger un cahier de charges par un professionnel pour pouvoir industrialiser un pareil produit* ». On comprend que le niveau de crédit entrepreneurial qui est attribué à un créateur manifeste la qualité de son projet et de ses capacités à le mener à terme. Cela explique que les entrepreneurs participent à des concours à la création, qu'ils effectuent des présentations publiques de leur prototype, qu'ils font valoir le soutien de la mairie de leur quartier, qu'ils déposent des brevets et mettent en avant le label de l'Anvar, etc.. Ce sont des démarches qui occupent une place importante dans leurs emplois du temps, mais qui sont souvent considérées comme secondaires par les chercheurs en entrepreneuriat. Tous ces diplômes ou encore ces trophées sont pourtant importants, car ce sont des preuves ou des indices que les créateurs font valoir pour obtenir du crédit entrepreneurial. Plus ce dernier est élevé et plus il donne à un créateur une autorité « entrepreneuriale » qui garantit la possession de compétences et de savoirs, ce qui légitime ses prétentions à créer une entreprise.

Tout comme les démonstrations entrepreneuriales, le crédit entrepreneurial n'est pas une fin en soi : il est un moyen. Son accumulation est intéressante pour les fondateurs parce qu'elle permet d'accéder aux ressources de leurs partenaires.

¹¹ Voir sur ce sujet Savignac et Waser (2003) et Marty, Moreau, Weinberger (2004).

2.1.3. Les ressources

Les « ressources » sont les moyens économiques et non-économiques, matériels ou immatériels qui sont utilisés par le fondateur pour faire émerger son ENT, comme l'argent, le matériel, les locaux, les hommes (et leurs compétences et qualifications), les informations économiques, scientifiques, etc. D'une façon générale, les entrepreneurs ont un besoin important de ressources. C'est d'autant plus vrai dans le cas de nos ENT qui doivent développer, produire, diffuser et commercialiser une innovation (Albert et Mougenot, 1988 ; Moreau, 2004). Or, les entrepreneurs d'ENT ont rarement les ressources individuelles pour faire face aux dépenses importantes occasionnées par leur projet de création. A titre d'exemple, une des entreprises de notre échantillon a dû payer 200.000 Euros pour la seule fabrication d'un prototype, dès les premiers mois qui ont suivi sa création légale. Face à ces coûts insupportables, les créateurs sont obligés de faire appel à des actionnaires pour les soutenir, mais aussi à de nombreux autres partenaires, pour accumuler les ressources nécessaires à la réalisation de leur plan. Car l'une des préoccupations majeures des fondateurs d'ENT est de trouver suffisamment de moyens pour faire avancer leur projet.

Comment les fondateurs réussissent-ils à obtenir ces ressources tant désirées et tant convoitées ?

Tout va dépendre du niveau de leur crédit entrepreneurial. Ce fondateur nantais (secteur électronique) explique comment il a su reconvertir son crédit entrepreneurial en ressources : *« Pour se faire remarquer, il a fallu partir à l'export (...) pour pouvoir ensuite travailler dans ce secteur en France. On a travaillé au Mexique et en Allemagne. Ça a été un tournant important, parce que du coup on prouvait qu'on pouvait faire. Les sociétés qui se trouvaient en France se sont dits « bon alors pourquoi pas travailler avec eux nous aussi ». A partir là, on a pu signer des contrats et avoir des commandes avec elles qu'on aurait pas pu avoir avant »*. On comprend que c'est parce que les partenaires reconnaissent les savoirs, l'autorité et les compétences des fondateurs qu'ils acceptent de leur confier leur argent. On troque du crédit contre des ressources. Ainsi, plus le crédit entrepreneurial est élevé et plus l'accès à un soutien est facile.

Le but d'un entrepreneur n'est pas d'accumuler les ressources mais de les utiliser de façon à faire avancer la matérialisation de l'entreprise. Par exemple, l'argent peut servir à recruter du personnel qui va être chargé d'améliorer les performances du prototype. Les informations recueillies peuvent permettre à l'équipe d'orienter la fabrication du produit dans un sens plutôt que dans un autre afin de satisfaire les besoins particuliers des clients. Tout comme la démonstration des compétences ou encore le crédit entrepreneurial, les ressources qui transitent vers le fondateur ne sont pas des fins en soi. En fait, il est du ressort du fondateur de savoir les utiliser de façon à faire émerger et à développer son entreprise. Les résultats qu'il obtiendra feront à nouveau l'objet d'un jugement de la part des alliés, qui diminueront, maintiendront ou augmenteront le crédit entrepreneurial du créateur. Le cycle pourra ainsi se poursuivre.

2.2 Le fonctionnement du CEE

L'entrepreneur passe alternativement par chacune des phases décrites ci-dessus. La réussite de sa démarche dépend des résultats qu'il y obtient. Autrement dit, pour qu'un créateur puisse mener à terme la fondation et la pérennisation de son entreprise, il doit remplir les conditions de chacune des étapes qui forment le CEE. Mais si l'entrepreneur perd son crédit, que se passe-t-il ? C'est ce que nous expliquons dans un premier temps. Dans un second temps, nous revenons sur les exigences du CEE.

2.2.1. La spirale de la réussite et la spirale de l'échec

Une des particularités du crédit entrepreneurial est qu'il est fluctuant¹². De fait, il existe deux possibilités : soit son niveau augmente, soit il diminue.

Commençons par parler de l'intérêt pour un fondateur de maintenir son niveau de crédit entrepreneurial. Voici ce qu'explique un fondateur nantais (secteur informatique) : « *Tout le monde veut travailler avec les grands groupes (...) On leur a fait une démonstration de ce qu'on savait faire en leur expliquant tout, et ça les a emballé (...) Comme la présentation avait l'air convaincante, ça leur a plu. Et par la suite on a reçu des commandes de leur part (...) On a la confiance maintenant, on a ce label, et comme chaque fois qu'on intervient c'est bien, on a la confiance de plus gros clients. C'est comme ça qu'on a pu se développer et recruter les personnes que vous voyez ici. On est rentré avec ce client par la petite porte et aujourd'hui on fait des grosses opérations de sites WEB avec d'autres, alors qu'on les connaissait pas avant* ». On comprend à travers ce récit illustrateur que tant que le niveau de crédit entrepreneurial est suffisant, voire en croissance, il est possible d'acquérir des ressources qui, une fois transformées, permettront de faire de nouvelles démonstrations pour acquérir du crédit entrepreneurial supplémentaire auprès de nouveaux partenaires, qui ouvriront un accès à d'autres ressources et ainsi de suite. Il faut pour cela qu'à chacune des démonstrations entrepreneuriales, le créateur satisfasse les exigences de ses alliés. C'est une condition *sine qua non* pour que le CEE continue de fonctionner, et que l'entrepreneur puisse développer son entreprise.

Que se passerait-il si le déroulement du CEE était entravé ? Ce fondateur nantais (secteur électronique) raconte : « *Et puis un jour un pionnier vous passe une commande. C'est quelque chose d'important, et puis les gens commencent à vous téléphoner. C'est très important, car vous commencez à placer vos produits sur le terrain (...) Pour autant ensuite, c'est de ne pas avoir de rejet de produit. On aurait pu imaginer que trois mois après, un client pionnier dise « désolé c'est pas assez puissant, ça marche pas, je rejette le produit ». Là c'est la catastrophe. Si ça avait été le cas, la boîte qui m'a racheté aujourd'hui l'aurait pas fait. Donc il faut éviter l'accident et faire en sorte que ça se passe bien. Et on s'est vraiment donné pour ça !* ». Théoriquement, il suffit de faire une mauvaise démonstration pour perdre aussitôt du capital entrepreneurial auprès de ses alliés. Or, sans ce dernier, les ressources se tarissent et les risques d'échec augmentent considérablement.

Certains entrepreneurs ont expérimenté un tel scénario. Ainsi, ce fondateur (secteur mécanique, robotique) n'a pas su satisfaire les représentants de collectivités locales qui le soutenaient financièrement et qui mettaient à sa disposition un local commercial à un tarif avantageux. Le nombre d'emplois qu'il était supposé créer restait insuffisant aux yeux de ses partenaires. Ces derniers ont alors réévalué la confiance qu'ils avaient placée en lui et son crédit entrepreneurial a périclité. En conséquence, l'accès aux ressources de ces alliés a été compromis : ils n'ont pas reconduit leurs subventions et leur location immobilière.

Il est donc impératif pour les entrepreneurs de tenir les promesses et les engagements passés auprès de leurs partenaires de façon à accumuler et à conserver du crédit entrepreneurial. Si tel n'est pas le cas, par exemple si lors d'une démonstration le prototype s'arrête de fonctionner, si les capacités du produit sont en deçà de ce qui avaient été prévu, autrement dit, si les fondateurs déçoivent les attentes de leurs partenaires, alors ils perdent leur crédit. Sans ce dernier, ils n'ont plus la possibilité d'accéder aux ressources nécessaires, ne peuvent donc plus faire de démonstrations entrepreneuriales. Sans ces dernières, il n'est plus possible d'acquérir du crédit, et c'est donc le CEE qui est paralysé. Dans ce cas, c'est l'échec qui attend l'entrepreneur.

¹² Les autres étant qu'il est attribué et qu'il peut être accumulé (voir les paragraphes précédents).

2.2.2. Les trois lois du CEE

Trois lois régissent le fonctionnement du CEE et doivent être respectées par l'entrepreneur désireux de créer et développer son entreprise. On pourrait appeler la première la « loi de Sisyphe », du nom de ce roi légendaire de Corinthe, célèbre pour son ingéniosité et sa ruse. Après sa mort, il a été condamné par les dieux grecs à rouler incessamment une roche jusqu'en haut d'une montagne. Presque parvenue au sommet, la roche retombe sans cesse, entraînée par son propre poids. Sisyphe, dont le travail ne lui donne aucune relâche, doit alors la remonter et recommencer. De la même façon, tous les fondateurs sont astreints à la perpétuation de leur CEE. Leur travail consiste à soutenir incessamment leur crédit entrepreneurial pour faire fonctionner le cycle. Comme les artistes qui doivent sans cesse faire et refaire la preuve de leur talent devant un public, le fondateur d'entreprise doit continûment montrer que son crédit entrepreneurial est mérité. Sa vie professionnelle est trépidante car il doit toujours se dévoiler à ses alliés pour les convaincre, afin de maintenir ou d'obtenir plus de crédit, tout en sachant qu'il risque aussi le désaveu. Une fausse note ou un faux pas, et tout peut être à reconsidérer. Voilà pourquoi le statut des entrepreneurs est fragile, car ils sont obligés de répéter chaque jour une performance, au risque d'une faute néfaste qui les déconsidérera.

La deuxième loi pourrait s'appeler la « loi de la conversion ». Elle fait référence à cette obligation pour tous les entrepreneurs de transformer des ressources symboliques ou matériels pour en obtenir de nouvelles, plus ou moins tangibles, avec lesquelles ils pourront tenir leurs promesses et leurs engagements et développer ainsi leur entreprise. En effet, on a constaté empiriquement que les fondateurs échangent leur crédit entrepreneurial contre de l'argent, des informations ou encore du matériel, qui à leur tour sont convertis pour permettre la fabrication d'un prototype ou d'autres choses, dont la présentation permet d'obtenir encore plus de reconnaissance, et ainsi de suite. Il y a donc bien un processus constant d'acquisition et d'accumulation de différents capitaux qui sont convertis en d'autres éléments, qui seront à leur tour transformés. A charge pour l'entrepreneur de veiller à ce que la conversion soit toujours avantageuse pour lui.

La dernière loi pourrait porter le nom de « loi de la certification ». Selon Katz et Gartner (1988), l'entrepreneur est une personne qui crée une nouvelle organisation. Nous sommes en mesure de préciser que l'entrepreneur est aussi celui qui réussit à initier et à maintenir un CEE, car sans l'instauration et la conservation de ce cycle, il ne peut pas y avoir de nouvelle organisation, et donc il ne peut pas avoir d'entrepreneur, au sens strict du terme. Tout au long de son travail, le fondateur agit toujours sous le regard et le contrôle de ses investisseurs et d'autres interlocuteurs. Ce sont eux qui lui attribuent une qualité et qui certifient donc son activité comme « action entrepreneuriale », c'est-à-dire comme une mise en application de qualifications et de compétences à des fins de création organisationnelle. La légitimité entrepreneuriale est ainsi négociée entre le fondateur et ses partenaires. On ne s'autoproclame pas entrepreneur, on le devient en initiant et en entretenant un CEE. Ce dernier certifie et authentifie le titre d'entrepreneur. Toute personne qui se proclame entrepreneur sans être engagé dans un CEE n'a aucune légitimité à se parer de ce titre.

Conclusion : La recette de la réussite entrepreneuriale

Certains chercheurs ont tenté d'expliquer la réussite ou l'échec d'une création d'entreprise en calculant les facteurs qui participent au succès. Cependant, ces études achoppent sur la variabilité et la mobilité du phénomène entrepreneurial et ne peuvent donc pas tout à fait expliquer son issue. En intégrant et en respectant cette particularité dans notre étude, nous avons montré que l'entrepreneur qui connaît le succès est celui qui est capable de débiter et de maintenir le fonctionnement d'un CEE. La première phase de ce cycle est celle des démonstrations qui doivent séduire de futurs

alliés. Après quoi, l'entrepreneur obtient du crédit entrepreneurial qui lui donne accès à des ressources nécessaires pour développer son projet de création. Il peut faire de nouveau la démonstration de ses talents d'entrepreneur et ainsi de suite. Cependant, si à l'une de ces étapes il mécontente ceux qui le soutiennent son crédit entrepreneurial diminue, car les contre-performances altèrent le crédit. Sans ce dernier, l'accès à de nouveaux moyens est supprimé. L'émergence de l'entreprise est compromise.

Grâce à une méthode d'induction analytique, nous avons élaboré un modèle général qui rend compte de la réussite ou de l'échec entrepreneurial. Ce dernier comporte plusieurs avantages. D'abord, il associe tous les acteurs de l'émergence (l'entrepreneur, ses alliés et la nouvelle entreprise) qui sont souvent arbitrairement séparés par les études classiques sur la réussite entrepreneuriale. Ensuite, il conserve la dynamique propre au processus lui-même en montrant les diverses phases par lesquelles passent les entrepreneurs. Ces derniers comprennent mieux à quoi tient la réussite de leur démarche. Par ailleurs, il ne contredit pas les résultats des études plus classiques, mais il les intègre dans un processus plus vaste d'interaction, de distribution et d'échange qui leur donne une plus juste place. On voit que certains facteurs n'acquièrent leur statut de facteurs « influents » que parce qu'ils sont mobilisés lors d'une des phases du CEE et qu'ils participent ainsi à son bon fonctionnement, et non parce qu'ils sont des variables spécifiques qui auraient une importance intrinsèque. Enfin, le CEE est un modèle transcendant qui dépasse les époques et les lieux. Les réponses des études antérieures, menées aussi bien par des économistes, des sociologues ou des gestionnaires, sont limitées aux périodes, aux secteurs ou aux milieux dans lesquels elles ont été obtenues. Il n'est pas question de généraliser leur portée. A l'inverse, le CEE donne à voir, par delà les lieux et les époques, ce que tous les entrepreneurs doivent faire pour réussir, qu'ils travaillent ou non dans les mêmes régions, sur les mêmes marchés ou sur les mêmes produits, aujourd'hui ou il y a 10 ans. Puisque le CEE nous a permis de comprendre comment s'est construite la réussite entrepreneuriale de chacune des 45 ENT de notre échantillon, il est impératif de tester sa portée, avec des entreprises différentes et dans des pays différents. On devrait découvrir que la recette du succès entrepreneurial est partout la même, même si les ingrédients mobilisés pour la composer sont infiniment variés.

Bibliographie

- Albert, P. (2000), « La création d'entreprise de haute technologie », dans Verstraete, T. (dir.), *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'Entrepreneuriat*, Paris, Éditions Management et Société, pp. 149-160.
- Albert, P. et P. Mougnot (1988), « La création d'entreprise High-Tech », *Revue Française de Gestion*, n°68, pp. 106-119.
- Aldrich, H. (2000), *Organizations Evolving*, London, Sage Publications, Chapitres 2, 3 et 4.
- 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, pp. 645-670.
- Baum J.A.C. et Oliver C., 1996, « Toward an institutional ecology of organizational founding », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°5, pp. 1378-1427.
- Becker, H.S (2004), *Outsiders*, Paris, Editions Métailié, Nouvelle édition de la traduction française de 1985.
- Boutillier, S. et D. Uzunidis (1995), *L'entrepreneur, une analyse socio-économique*, Paris, Economica.
- Boutillier, S. et D. Uzunidis (1999), *La légende de l'entrepreneur, le capital social ou comment vient l'esprit d'entreprise*, Paris, La découverte & Syros.
- Boutillier, S. et D. Uzunidis (2000), « Les dimensions socio-économiques et politiques de l'entrepreneur », dans Verstraete, T. (dir.), *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, Paris, Editions Management et Société.
- Byers, T., Kist, H., Sutton, R.I. (2000), « Entrepreneurship and New Ventures », dans Richard, C. (ed.), *Technology Management Handbook*, Boca Raton, CRC Press LLC, Chapitre 1.
- Callon, M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction », *L'Année sociologique*, Vol. 36, pp 169-210
- Capiez, A. (1992), « Les chances de succès des petites entreprises : vers un diagnostic d'émergence », *Revue Internationale PME*, Vol. 5, n°2, pp. 103-133.
- Chadeau, E. (1988), *L'économie du risque, les entrepreneurs 1850-1980*, Paris, Olivier Orban Editions.
- Culliere, O. (2005), « Accompagnement et formes de légitimation des nouvelles entreprises technologiques innovantes », *IVème congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Paris.
- Demoly, E (2000) : « Les créateurs d'entreprises en 1998 », *Insee Première*, n°743.
- Fabre, V. et Kerjosse, R. (2006), « Nouvelles entreprises, 5 ans après », *Insee Première*, n°1064.
- Fayolle, A. (2004), *Entrepreneuriat, apprendre à entreprendre*, Paris, Dunod.
- Francoz, D. et J. Bonneau (1995), Le profil du créateur influence la survie de l'entreprise, *Insee Première*, n°372.
- Granovetter, M. (2000 a) : « The economic sociology of firms and entrepreneurs », dans Swedberg, R. (éd.), *Entrepreneurship, the social science view*, New York, Oxford University Press, pp. 244-275.
- Granovetter, M. (2000 b), *Le marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Hannan, M.T. et J. Freeman (1977), « The population ecology of organization », *American Journal of Sociology*, n°82, pp. 929-964.
- Hernandez, EM. (2001), *L'entrepreneuriat, approche théorique*, Paris, l'Harmattan.
- Hybels R.C., (1995), « On legitimacy, legitimation, and organizations : a critical review and integrative theoretical model », dans D.P. Moore (ed.), *Academic of Management Best Papers Proceedings*, pp.241-245.
- Insee (2000), *L'économie française (2000-2001)*, Paris, Librairie Générale Française, Chapitre « Quelques aspects de la création d'entreprise », pp. 135-169.
- Katz, J. et W.B. Gartner (1988), « Properties of emerging organizations », *Academy of Management Review*, Vol. 13, n°3, pp. 429-441.
- Lamontagne, E. et Thirion, B. (2000), « Les facteurs de survie, les qualités du projet priment sur celles du créateur », *Insee Première*, n°703.
- Lasch, F., Le Roy, F., Yam, S. (2005), Les déterminants de la survie et de la croissance des Start-Up TIC, *Revue Française de Gestion*, Vol. 31, n°155, pp. 37-55.
- LaVille (de), V.I. (2000), « L'entrepreneuriat technologique comme processus de création collective », dans Bernasconi, M., Monsted, M. et coll., *Les Start Up high-tech*, Paris, Dunod.
- Levy-Tadjine, T. (2004), « L'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France », *Thèse en Sciences de Gestion*, Toulon.

- Martinelli, (1994), « Entrepreneurship and management », dans Smelser et Sweedberg (dir.), *Handbooks of economic sociology*, Princeton et New York, Princeton University Press et Russel Sage Foundation, pp 476-503.
- Marty, O., Moreau, R., Weinberger, D. (2003), *Start Up, du mythe médiatique aux réalités sociologiques*, Paris, L'Harmattan.
- McClelland, DC. (1961), *The achieving society*, Princeton, Van Nostrand.
- Moreau, R. (2004), « L'émergence organisationnelle, le cas des entreprises de nouvelles technologies », *Université de Nantes*, Thèse de doctorat en sociologie.
- Moreau, R (2005), « Les modalités sociales de sélection entre entrepreneurs et actionnaires. Le cas des Entreprises de Nouvelle Technologie. », *4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat de Paris*.
- Mustar, P. (1994), « L'entrepreneur Schumpéterien a-t-il jamais existé ? », *Annales des Mines*, mars, pp. 30-37.
- Newbert Scott L., (2005), « New Firm Formation: A Dynamic Capability Perspective », *Journal of Small Business Management*,; 43(1), pp. 55-77.
- Sammut, S., (1999), *Jeune entreprise, la phase cruciale du démarrage*, Paris, L'Harmattan.
- Savignac, E. et A-M. Waser (2003), *Start Up, les rois éphémères*, Paris, Editions Descartes et Cie.
- Schoonhoven, C. et E. Romanelli (2001), « Emergent themes and the next wave of entrepreneurship research », dans Schoonhoven, C. et E. Romanelli (Dir.), *The entrepreneurship dynamic : origins of entrepreneurship and the evolution of industries*, USA, California, Stanford University Press, pp. 383-408.
- Stinchcombe, A. (1965), « Social structure and organizations », dans March, J., *Handbook of organizations*, Chicago, Rand McNally.
- Thirion, B. (1997), « Création et devenir des entreprises de 1987 à 1995 », *Insee Résultats*, Coll. « Système productif », n°125 à 127.
- Verstraete, T. (1999), *Entrepreneuriat, connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Paris, l'Harmattan.
- Viennet, H. (1990), « Survivre, premier souci des jeunes entreprises », *Insee Première*, n°110.
- Waldinger, R., Aldrich, H., Ward, R. (2000), « Ethnic entrepreneurs », dans Swedberg, R. (dir.), *Entrepreneurship, the social science view*, New York, Oxford University Press, pp 356-388.
- Weber, M. (1967), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, (1904-1905).