

## Vers une intermédiation effective petite entreprise jeune et environnement local

Sylvie Sammut

Volume 13, numéro 1, 2000

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1008671ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1008671ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (imprimé)

1918-9699 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cette note

Sammut, S. (2000). Vers une intermédiation effective petite entreprise jeune et environnement local. *Revue internationale P.M.E.*, 13(1), 87–104.  
<https://doi.org/10.7202/1008671ar>

Résumé de l'article

érer efficacement le démarrage des petites entreprises passe, nous semble-t-il, par une gestion personnalisée et adaptée à chaque cas. Cette « vision microcosmique du démarrage » consiste en la mise en place d'une intermédiation étroite entre chaque entreprise nouvelle et des interlocuteurs spécialisés dans cette étape de développement et dans la petite dimension. Cela suppose, en amont, une collaboration parfaite et une synergie des différents acteurs locaux désireux de contribuer à une gestion en réseau du démarrage et, en aval, une information exhaustive des entrepreneurs.

# Vers une intermédiation effective petite entreprise jeune et environnement local

Sylvie SAMMUT  
Université Paul-Sabatier, Toulouse III

---

## MOTS CLÉS

---

**Accompagnement – Environnement local  
Entrepreneuriat – Intermédiation –  
Phase de démarrage – Processus – Réseau – Scénarios**

---

## RÉSUMÉ

*Gérer efficacement le démarrage des petites entreprises passe, nous semble-t-il, par une gestion personnalisée et adaptée à chaque cas. Cette « vision microcosmique du démarrage » consiste en la mise en place d'une intermédiation étroite entre chaque entreprise nouvelle et des interlocuteurs spécialisés dans cette étape de développement et dans la petite dimension. Cela suppose, en amont, une collaboration parfaite et une synergie des différents acteurs locaux désireux de contribuer à une gestion en réseau du démarrage et, en aval, une information exhaustive des entrepreneurs.*

## ABSTRACT

*In order to run efficiently the start-up of small firms, we can think that we have to make a personalized analysis of start-ups. This "microcosmic vision of start-up" means that we have to instaurate a short intermediation between young firms and specialists of start-up and small firms. It means that it may have real collaboration, synergy effects and networking between local actors on the one hand, and exhaustive information of entrepreneurs on the other hand.*

---

## L'AUTEURE

Sylvie Sammut est maître de conférences à l'Université Toulouse III, chercheuse au Laboratoire gestion et cognition (LGC) et membre de l'Académie de l'entrepreneuriat. Ses travaux ont fait l'objet de publications et portent, en particulier, sur la création et le démarrage d'entreprises et, plus généralement, sur l'entrepreneuriat et la stratégie des PME. Adresse : Laboratoire gestion et cognition, 115, route de Narbonne, 31077 Toulouse Cedex 4, France. Téléphone : 05 62 25 81 20. Courriel : sammut@cict.fr

## RESUMEN

*Administrar eficazmente el inicio de pequeñas empresas, necesita una gestión personalizada y adaptada a cada una de ellas. Esta visión microcósmica de la emergencia consiste en la preparación de una estrecha colaboración entre las empresas e interlocutores especializados en esta etapa del desarrollo así como en empresas de pequeña dimensión. Esto supone : antes, una colaboración perfecta y una sinergia entre diferentes miembros locales deseosos de contribuir a la gestión de la emergencia, y después, una información exhaustiva de los empresarios.*

## ZUSAMMENFASSUNG

*Unserer Meinung nach ist das effiziente Führen in der Startphase von kleinen und mittleren Unternehmen abhängig von einer personenorientierten Führung, die situativ angepasst wird. Diese Start-up Vision besteht im Aufbau eines engen Beziehungsnetzes zwischen Neugründungen und auf Gründungsfragen spezialisierte Partner. Das bedingt vor allem eine perfekte Zusammenarbeit und Synergie zwischen den verschieden lokalen Netzwerkpartnern, welche den Unternehmern von Neugründungen wichtige Informationen vermitteln und in der Startphase unterstützen.*

En 1998, 166 000 créations d'entreprises ont été enregistrées en France. Une sur deux parviendra, selon les spécialistes, à passer le cap des premières années d'existence.

Cette phase d'éveil de l'entreprise et de confrontation au monde de la concurrence fait l'objet d'un nombre étendu d'investigations sans que, pour autant, l'on parvienne à réduire sensiblement les taux d'échec. Et les mesures prises en septembre 1996 par le ministère des PME, du Commerce et de l'Artisanat, avec la mise en place d'un Conseil national de la création, montrent que les problèmes de la création, et surtout de la pérennisation des entreprises nouvelles, sont au centre des préoccupations. Avec pour objectif de réduire de moitié le taux de mortalité des nouvelles entreprises, le ton est désormais donné : il s'agit de renforcer le maillage du soutien à la création, tout en « souhaitant que les différents dispositifs d'aide ou de prêts bonifiés proposés tant par les organismes consulaires que le monde associatif soient cohérents » (Leroy et de Kerorguen, 1997, p. 23).

La France reste encore nettement en retard sur le plan de la compréhension des tenants de la création d'entreprise. Et cela est d'autant plus fondamental dans nos économies de crise que les disparitions d'entreprises jeunes coûtent très cher à la collectivité ; se manifeste un effet de spirale : non seulement l'État récupère-t-il très difficilement les dettes fiscales et sociales engagées par ces entreprises, mais les fournisseurs et autres partenaires sont entraînés dans le sillage de l'entreprise défaillante. Résultat : aggravation du chômage, instabilité sociale, etc. L'enjeu se situe tant au niveau local, régional que national.

La question de la délicate pérennisation des entreprises de taille réduite se double d'une difficile appréciation de la spécificité de la petite dimension. En effet, les conclusions de travaux jusque-là effectués sur les grandes entreprises ont été appliquées à toutes les entreprises quelles que soient leur taille et leurs spécificités. Or, de même que l'entreprise en création n'est pas un avant-goût de la même entreprise en phase de maturité, la petite entreprise n'est pas davantage une grande entreprise modèle réduit. Dès lors, il convient de confier l'analyse et l'encadrement, si accompagnement il doit y avoir, à des spécialistes non seulement de la création et du démarrage, mais aussi de la petite dimension.

La problématique soulevée concerne la nature de l'intermédiation, existante ou à développer, entre les différents acteurs locaux (Chambre de commerce et d'industrie, Chambre des métiers, organismes spécialisés, Centres de formation privés ou publics, etc.) et les entreprises jeunes de petite dimension alors que, d'une part, les petites entreprises sont les principaux vecteurs dynamisant l'économie locale et que, d'autre part, la « gouvernance » locale se veut être un catalyseur d'énergies et de savoirs. La véritable mission de l'environnement local est, selon Maillat (1994, p. 72), apparentée à la notion de « milieu » permettant, grâce à des moyens d'intervention offerts par les institutions gouvernementales à une même population, de se reconnaître des caractéristiques communes à l'origine de changements socioéconomiques. La connexité spatiale qui en résulte facilite la construction et la stabilité de réseaux (Perrin, 1990) ; cette interdépendance entre micro-organisations entretient, voire développe, la dynamique du milieu (Proulx, 1988). Dès lors, création d'entreprises et création d'emplois sont intimement liées : le constat est fait tant au niveau local que national. Les rapports se succèdent en la matière. Ainsi, le rapport Novelli (1994) souligne que « dans la conjoncture actuelle, où les grandes entreprises sont en phase de contraction, la création d'entreprise – par définition presque toujours de petite entreprise – représente le premier facteur d'emplois » (p. 22). Or, les statistiques montrent une baisse des créations ex nihilo depuis 1989 : « de triomphante, la création d'entreprise est devenue problématique. La réalité l'a emporté sur l'illusion. Le dramatique gâchis humain, sans parler des coûts économiques et sociaux qu'entraînait le nombre d'entreprises prématurément disparues, devenait tout autant insupportable qu'inquiétant » (Cerrutti, 1992, p. 26).

Cette situation a, nous semble-t-il, plusieurs causes, tant individuelles qu'institutionnelles :

- un frein psychologique engendré par l'abondance d'échecs : trop d'échecs au démarrage tuent la création d'entreprises ;
- une conjoncture économique peu favorable et l'insuffisance de fonds des futurs créateurs ;
- une frilosité relative des banques ;

- un développement embryonnaire du capital-risque ;
- un environnement administratif contraignant : paperasseries et procédures de licenciement jugées pesantes par les dirigeants ;
- un environnement local et national souvent considéré comme peu accessible ou peu crédible par les créateurs et dirigeants de jeunes entreprises.

De nombreux créateurs potentiels hésitent à franchir le pas et devenir leur propre patron parce qu'ils ne considèrent pas pouvoir bénéficier de structures adéquates. Or, certaines existent, mais les futurs créateurs n'en sont pas informés ou se considèrent comme exclus du système. D'autres, déjà installés, fuient les structures existantes parce qu'ils affirment ne pas être disponibles pour suivre les formations proposées ou les refusent d'emblée.

L'expérience a montré que la gestion macroéconomique de la création et du démarrage d'entreprises fondée sur l'octroi d'aides financières ne réduisait pas sensiblement les taux d'échec et ne facilitait pas le franchissement du cap du démarrage. Dès lors se pose la question d'une gestion du démarrage adaptée à chaque cas, reposant sur la mise en place d'une intermédiation étroite entre chaque entreprise en phase de démarrage et des interlocuteurs spécialisés.

## 1. Vers une vision microcosmique du démarrage

Le dirigeant de l'entreprise jeune se compose une attitude apparente d'autorité et de solidité qu'exige sa nouvelle fonction de « patron ». Il cherche à cacher ses imperfections et ses appréhensions. En s'affirmant par une attitude d'indépendance et de refus, il est tenté de rejeter ce qui peut comporter des connotations de subordination à une autorité extérieure. De la même manière, il est tenté inconsciemment peut-être, d'éviter tout ce qui pourrait être perçu comme indice de son incompétence. « Demander conseil ou se former en serait l'aveu » (Sibille, 1991). Finalement, « les créateurs qui auraient le plus besoin de suivi n'en veulent absolument pas et ceux qui sont les plus performants l'acceptent facilement » (Rivet, 1993, p. 17). Et cela est d'autant plus dommageable que « ceux qui prennent la précaution de s'entourer des conseils de spécialistes marquent des points sur ceux qui dédaignent ces avis » (Viennet, 1995, p. 368).

Dès lors, le constat est double :

- la véritable mission du conseil n'est pas comprise par le dirigeant d'une entreprise jeune, a fortiori lorsqu'il s'agit d'une première création ;
- la demande de conseil émane prioritairement de ceux qui en ont le moins besoin.

Généralement, le dirigeant recherche l'aide extérieure quand la situation est déjà très (trop) préoccupante ; en outre, l'urgence de la situation lui fait perdre sa quête d'autonomie initiale : ainsi, il recherche non plus seulement une aide ou un diagnostic mais LA solution, l'antidote qui relancerait instantanément la machine.

Un effort est donc, nous semble-t-il, nécessaire pour combler cette inadéquation de l'offre aux besoins. Déjà, en 1985, Drucker soulignait cette spécificité française : « faute de savoir créer les conditions favorables à l'apparition d'une économie d'entrepreneurs, la France se verra contrainte à sacrifier son avenir sur l'autel du passé. [...] Pourtant, aucune autre grande nation n'est aussi bien préparée que la France pour la mise en œuvre d'une économie d'entrepreneurs, tant du point de vue des ressources humaines que des connaissances indispensables » (p. 11-12).

Des structures existent donc, mais elles ne semblent pas suffisamment utilisées par les intéressés ; dès lors se pose la question de leur pertinence et de leur satisfaction aux besoins existants, qu'ils soient exprimés ou non.

### 1.1. Une intermédiation nécessaire...

Cette appréciation faussée du rôle des professionnels du conseil ou de la formation par les dirigeants n'est pas, selon nous, totalement imputable aux entrepreneurs. En effet, de leur côté, les acteurs locaux, c'est-à-dire responsables consulaires, banquiers, organisations professionnelles, chercheurs, collectivités locales, consultants et autres organismes privés ou publics, sont-ils réellement spécialistes de la création d'entreprise et de la maturation d'un projet ? Sont-ils, pour autant, experts dans la gestion d'une entreprise nouvellement installée ? Si l'on dénombre une multitude d'ouvrages sur la phase de création, qui s'intéresse réellement à la phase de démarrage<sup>1</sup> ? Autant de questions qui trouvent peu de réponses à ce jour... Et, les taux d'échecs au démarrage de même que la mauvaise perception par les dirigeants des systèmes d'aide existants témoignent d'un besoin, au moins de clarification sinon de réorganisation, plus global.

Cela étant, nous considérons que ce n'est pas tant par la création de nouvelles aides et autres mesures financières que l'on parviendra à maîtriser la création et le démarrage des petites entreprises dans notre pays ; Birley et Westhead (1992) tirent des conclusions identiques en Grande-Bretagne. Nous sommes en présence non pas d'un problème de rareté de l'offre, mais d'une mésestimation des besoins et à une déperdition des potentialités existantes ; et, c'est davantage, nous semble-t-il, en

---

1. Nous considérons que la phase de démarrage débute lorsqu'on enregistre les premières ventes ou les premières commandes et se termine lorsque le dirigeant fait preuve d'une conscience stratégique, c'est-à-dire adopte une gestion systémique, engage un transfert organisationnel et est en mesure de dépasser (ou a déjà atteint) le seuil de rentabilité.

rapprochant deux mondes qui évoluent sur des longueurs d'ondes différentes que l'efficacité du système pourrait être améliorée. On ne parle pas, en effet, le même langage selon que l'on se situe du côté des acteurs locaux ou de celui des créateurs. L'incompréhension qui en découle engendre un éloignement sans cesse grandissant dont aucune partie ne tire bénéfice. Ainsi, **l'organisation territoriale et l'organisation industrielle, du fait d'une méconnaissance réciproque, développent des logiques relevant davantage de l'interface que de l'interaction, alors que les différents acteurs ont tout à gagner d'un rapprochement, voire d'une collaboration active.**

## 1.2. ... permettant la construction d'une dynamique environnement local – petite entreprise jeune

La mise en place d'un système d'intermédiation permet, nous semble-t-il, de passer d'une logique de face-à-face à une logique de coopération et d'interaction plus profitable à l'ensemble des acteurs. Il s'agit, dès lors, de préférer une politique d'émergence (Fourcade, 1991) à une politique de renforcement. Nous appréhenderons donc cette logistique d'émergence comme permettant de mobiliser des ressources immatérielles (conseil, suivi, assistance) issues du local pour être transférées vers les entreprises jeunes. La finalité de cette politique se situe dans la création d'un **système organisé catalysant le savoir-faire de l'environnement local au service des besoins des créateurs**. Acteurs locaux et petites entreprises jeunes sont des composantes d'un même système.

« L'environnement local est en interpénétration avec l'entreprise émergente : à travers les réseaux qu'elle a construits, l'entreprise se ramifie, se fond dans l'environnement, mais inversement, il est possible d'affirmer que l'environnement s'insère dans l'entreprise puisque cette dernière est obligée de le gérer » (De la Ville, 1991, p. 35).

Dès lors, quels acteurs seraient susceptibles d'apporter une assistance, un suivi à des entreprises jeunes, et comment ?

- En premier lieu, les **autorités consulaires**, Chambres des métiers et Chambres de commerce et d'industrie, et les **organismes professionnels**, syndicats professionnels, unions patronales. Les premiers cités sont, semble-t-il, des intermédiaires privilégiés dans la mesure où, par leur enregistrement dans les différents registres, les créateurs font un premier pas vers la reconnaissance de leur activité en signalant leur présence. L'appartenance à un syndicat professionnel donne également au nouvel entrant une possibilité d'accès à de l'information et à des ressources potentiellement utilisables.

Cela étant, il semblerait que la relation entre autorités consulaires et entreprise nouvelle soit plus forte, en démarrage, que celle qui pourrait exister entre la même entreprise et l'organisation professionnelle de rattachement, dans la mesure où les autorités consulaires bénéficient de structures spécifiques à la création d'entreprises.

Mais si les autorités consulaires et les organisations professionnelles paraissent des interlocuteurs indispensables à l'accompagnement et au suivi des jeunes entreprises, elles ne doivent pas pour autant ni être considérées exclusivement, ni être exemptes d'efforts en matière de qualité des formations proposées et de personnalisation dans l'assistance pré- et postdémarrage des activités.

D'autres institutions ou autres interlocuteurs privés ou publics sont également très utiles :

- les **consultants privés** combinant à la fois une spécialisation de la petite entreprise et du démarrage et ayant une vision suffisamment généraliste de la gestion d'entreprise pour appréhender les problèmes dans leur globalité ;
- les **universités et autres centres de formation** de différents statuts bénéficiant de spécialistes dans les domaines précédemment énoncés ;
- les **associations et autres organismes spécialisés** (Agence nationale pour la valorisation de la recherche, ANVAR ; Agence régionale d'importation scientifique et technique, ARIST ; Réseau entente des générations pour l'emploi et l'entreprise, EGEE, entre autres).

L'ancrage systémique est donc ici doublement fondamental. En effet, il s'agit, d'une part, que ces différents organismes aux statuts, missions et légitimités propres œuvrent ensemble, ce qui n'est pas forcément dans l'ordre usuel des choses, et, d'autre part, qu'ils sachent se retirer à bon escient dans un but d'assistance performante. Ainsi, peut-on raisonnablement considérer qu'un spécialiste d'une chambre consulaire reconnaisse son incompétence, ou son manque de données, sur un cas d'entreprise particulier et serve de relais entre ce dirigeant et un consultant privé ou une équipe universitaire reconnus par l'ensemble des membres du système comme ayant une compétence supérieure sur ce cas précis ? L'opération paraît a priori difficilement envisageable pour des raisons évidentes de concurrence et de prestige, mais aussi du fait d'une non-connaissance des possibilités offertes sur le territoire.

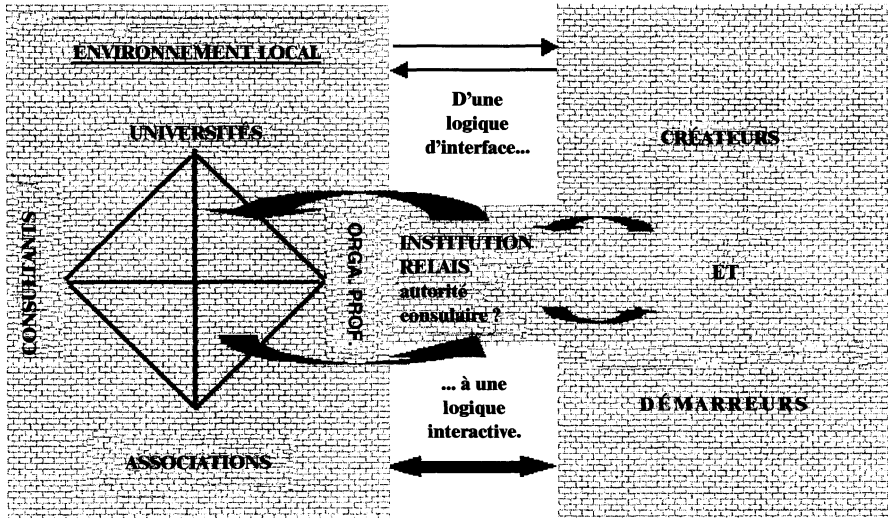
C'est donc, avant tout, par une information sur l'existence de ressources disponibles dans l'environnement local et par une reconnaissance mutuelle des compétences de chacun qu'un suivi efficace des entreprises jeunes peut se réaliser (Leyronas et Sammut, 2000). C'est pourquoi le centre nerveux de ce système interactif, « l'institution relais », pourrait être occupé par les autorités consulaires,



d'une part, parce qu'elles sont souvent les premiers interlocuteurs des jeunes entrepreneurs<sup>2</sup> et, d'autre part, du fait de leur statut leur octroyant, plus facilement qu'un interlocuteur privé, par exemple, ce rôle de médiateur. Une autre voie peut être acceptable : un acteur neutre, c'est-à-dire non prestataire de conseils ou non accompagnateur pourrait jouer le rôle d'intermédiaire.

La figure suivante permet de visualiser davantage cette logique d'intermédiation.

FIGURE I  
D'une logique d'interface à une logique interactive



Source : Sammut, 1998b.

Il s'agirait de concevoir cette dynamique de développement local à partir de trois étapes successives :

- dans une première étape, des relations doivent se tisser entre les différents acteurs locaux susceptibles d'aider créateurs et « démarreurs ». C'est donc une véritable interrelation qu'il importe de développer entre autorités consulaires, organisations professionnelles, universités, conseils privés, centres de formation ou autres lieux d'enseignement. Nous nous plaçons

2. « D'après la revue l'Interconsulaire, trois créateurs d'entreprise sur quatre cherchant un appui le trouvent auprès des CCI. CCI Création, lancé en 1990, s'impose comme le plus important réseau national destiné à la création d'entreprises. » Duchéneaut (1995, p. 377)

ici dans une optique d'amorce de structure résiliaire (*network<sup>3</sup>* ; Proulx, 1990) constituée dans un but de diffusion d'une information utile, exhaustive et pertinente en amont de la création, et d'une assistance efficiente en phase de démarrage. En d'autres termes, il s'agit de permettre à tous les entrepreneurs un accès à la connaissance non seulement des aides existantes, mais aussi et surtout des éléments de gestion indispensables à la gestion d'une entreprise de petite dimension. Nous nous situons à un premier niveau de relations appréciées en termes d'intensité : ce stade préliminaire se manifeste par une activation de relations entre spécialistes de la création et du démarrage. Butler et Hansen (1991) évoquent ici la notion de « réseau social » : le dirigeant bénéficie d'informations disponibles afférentes à la création de son entreprise ;

- dans une deuxième étape, il s'agit d'attirer le créateur dans cette logique d'intermédiation de façon à ce qu'il soit lui-même un acteur de cette dynamique et non plus un simple consommateur occasionnel et plus ou moins attentif. Le but ici consiste à lui apprendre à utiliser un réseau et en connaître les dimensions. En outre, il incombe aux acteurs du développement local, pour chaque problème rencontré ou question évoquée, de mettre en relation l'entrepreneur et l'institution compétente (Chambre des métiers, Chambre de commerce et d'industrie, universités, conseils privés ou publics, etc.). Il s'agit de répertorier en amont les qualifications et les compétences de chacun des acteurs du développement local de façon à utiliser la dynamique du réseau et à créer un effet de synergie profitable à l'entrepreneur ;
- enfin, dans une troisième étape, il serait intéressant que le dirigeant parvienne à transférer dans sa propre organisation cette dimension interactive, voire qu'il décide d'intégrer un réseau existant ou de créer son propre réseau.

Nous atteignons donc, dans cette dernière étape, un second niveau d'intensité : passé le stade du « pied à l'étrier », il s'agit désormais de rentrer dans une logique d'activité résiliaire proprement dite (*networking*). Dès lors, Butler et Hansen (1991) parlent de réseau commercial et de réseau stratégique : grâce à un apprentissage progressif, l'entrepreneur se positionne graduellement au cœur d'une relation interentreprises qui lui permettra de bénéficier d'avantages qu'il n'aurait pu connaître en restant isolé.

Finalement, cette dynamique combine deux notions très étroites : « l'importance du territoire dans le développement de l'entrepreneuriat et l'importance de l'interdépendance entre firmes comme stimulant pour chacune d'entre elles » (Julien

---

3. *Network* par opposition à *networking*.

et Marchesnay, 1996, p. 90). D'où la nécessité de l'intervention des autorités locales (municipalités, régions, etc.) et des pouvoirs publics nationaux comme soutien politique et financier.

Nous considérons que si le système actuel est délaissé par les dirigeants d'entreprises jeunes, c'est parce qu'ils considèrent que ce qui leur est actuellement proposé ne convient pas à leurs besoins. Dès lors, c'est en leur prouvant qu'il existe une véritable dynamique locale et que l'on raisonne en termes de compétences et de savoir-faire spécifiques à chaque cas que ces jeunes dirigeants retrouveront le goût du suivi et l'appétit des formations.

## **2. Une intermédiation adaptée à chaque scénario de démarrage**

La mise en évidence de cette intermédiation nous semble d'autant plus pertinente qu'elle peut être rapportée à l'existence de scénarios de démarrage. Quatre ont été identifiés lors de nos recherches précédentes (Sammut, 1995, 1998). Cette typologie de scénarios est réalisée à partir d'études de cas menées sur des jeunes entreprises de petite dimension âgées d'un an et demi à sept ans et œuvrant dans des activités manufacturières réalisées dans la fabrication d'instruments médicaux et de précision. Ils ont permis de mettre en exergue, pour chacun d'eux, un enchaînement de problèmes particuliers et des caractéristiques spécifiques du système de gestion de l'entreprise en phase de démarrage<sup>4</sup>. Il importe d'associer, à chaque scénario identifié, un type d'intermédiation particulier.

### **2.1. Le scénario chaotique**

Le processus chaotique montre un système de gestion en perpétuel mouvement. Le dirigeant est à la fois impulsif dans ses relations et très passif dans sa gestion. Les périodes de changement sont donc infiniment plus importantes que les périodes de stabilité. L'entreprise est gérée par à-coups et de grands bouleversements s'enchaînent, car l'organisation se trouve chaque fois dépassée par rapport à son environnement. Nous pourrions paraphraser la métaphore de Mintzberg selon laquelle nous sommes en présence d'une succession de stratégies imprévisibles poussant comme des mauvaises herbes : très vite, la politique mise en place se désintègre et de nouveaux germes apparaissent.

Comment peut donc se dérouler l'intermédiation ? Dans de telles conditions extrêmes, l'intermédiaire, si tant est qu'il ait été accepté, a fort à faire : établir une

---

4. Ces développements ne sont pas présentés ici. Pour de plus amples précisions, voir Sammut, 1995.

relation durable paraît, en effet, difficilement envisageable dans un contexte si électrique. Cependant, l'une des premières initiatives du spécialiste pourrait être une écoute particulièrement attentive du dirigeant : l'empathie de l'intermédiaire est fondamentale.

Nous avons ainsi constaté que les dirigeants parlaient de façon très hachée, prononçant des phrases très courtes, abusant de pauses prolongées et de non-dits comme si ces individus s'exprimaient davantage par des silences que par des mots. Progressivement, mis en confiance, ils se libéraient et livraient des informations très intéressantes. Il semblerait donc que ces dirigeants manifestent un blocage plus ou moins profond et perdent toute faculté d'analyse parce que noyés de problèmes et anéantis psychologiquement par les résultats de leur entreprise. Pénétrer les rouages de ces entreprises nécessite temps et diplomatie, mais le spécialiste se doit de passer par cette phase d'immersion sans laquelle son action serait totalement inefficace.

L'apprentissage andragogique préconisé par Belet (1993) nous semble parfaitement correspondre aux besoins évalués dans ce scénario de démarrage. En effet, il s'agit ici de faire évoluer le système de valeur du dirigeant, par trop brutal et systématique, pour l'orienter vers de nouvelles attitudes et comportements. Dès lors, cela implique une prise de conscience par l'entrepreneur des limites de ses conceptions et un transfert progressif vers d'autres référentiels plus synthétiques et heuristiques. Mais cet apprentissage n'est possible que dans la mesure où il existe, sinon une demande a priori du dirigeant, au moins une volonté intrinsèque d'autotransformation (Lévy-Leboyer, 1984). Outre l'écoute et la temporisation de façon à casser le rythme infernal, un gros travail de persuasion s'impose : convaincre le dirigeant que l'on peut gérer l'entreprise autrement.

Passer d'une tactique analytique à une démarche systémique ne peut se faire en une journée. Aussi, ce scénario nécessite-t-il, selon nous, un long processus de suivi et peu d'intermédiaires de façon à ce que chacun des acteurs parvienne à en maîtriser la relation. Dès lors, l'institution relais doit être la plus efficiente possible dans le choix du spécialiste et du délai de « raccordement » entre les deux acteurs. Nous qualifierons l'intermédiation d'implexe<sup>5</sup> et ténue.

Il ne s'agit pas, en effet, de préconiser une action précise, au moins dans un premier temps, mais d'apprendre les bases d'une gestion holiste et de l'appliquer dès que possible. Cela intégré, d'autres préconisations plus spécifiques pourront être entreprises. L'explicitation du « pourquoi » et du « comment » de la démarche est donc ici essentielle.

---

5. Par opposition à complexe, c'est-à-dire faisant intervenir de nombreux interlocuteurs.

## 2.2. Le scénario planifié

Le dirigeant dont l'entreprise suit un démarrage planifié éprouve, semble-t-il, le besoin d'un conseil spécifique à chaque problème rencontré, même si, comme ses confrères, il se heurte à des difficultés majeures. Ainsi, contrairement au scénario chaotique, l'entrepreneur s'applique à gérer son affaire dans la stabilité. Désireux de provoquer le changement seulement lorsqu'il le considère opportun, le dirigeant a prioritairement besoin d'assistance destinée à compenser un déficit de capacités dans des domaines précis, tels que la réglementation du travail et le droit social ou la fiscalité.

C'est donc généralement du dirigeant qu'émane la demande d'assistance ou de conseils, même si son emploi du temps surchargé le condamne toujours à repousser son désir. Nous constatons néanmoins que les dirigeants suivant le scénario planifié, s'ils ont tous embauché sur la période, n'adoptent au mieux que tard dans le processus une gestion collective de leur entreprise. En effet, si pour chacune de ces organisations la qualité des relations entre acteurs est profonde, le dirigeant conserve néanmoins l'intégralité de ses prérogatives ; dès lors, on ne constate pas de véritables stratégies organisationnelles. L'entrepreneur en est conscient et en souffre dans la mesure où il ne parvient que tard (lorsque plusieurs embauches ont été réalisées), et malgré la forte culture d'entreprise, à se détacher d'une pratique ne laissant que peu d'initiatives au personnel. Ainsi, le caractère délibéré de la stratégie paraît parfois entraver la discussion, même si cela n'entame pas la culture d'entreprise ; la spécificité du travail soude les hommes, qui plus est, relativement bien rémunérés. Ces difficultés pourraient nécessiter une aide dans la perception de la dimension collective de l'organisation ; ceci permettrait au dirigeant de déléguer plus facilement une part de son autorité et de se concentrer davantage sur la recherche de débouchés supplémentaires.

Par conséquent, dans le cas du scénario planifié, l'institution relais peut parfaitement jouer son rôle d'intermédiaire entre un spécialiste et le dirigeant d'entreprise. La relation de conseil est souple et axée sur une demande relativement précise de l'entreprise ; la multiplicité des besoins exprimés peut engendrer une intermédiation relativement complexe.

## 2.3. Le scénario incrémental

Les dirigeants poursuivant un scénario de démarrage incrémental font face à des problèmes majeurs, notamment en début de phase, dans la mesure où ils créent sans débouché et sans produit. Mais, dotés d'une capacité d'adaptation remarquable, ils parviennent à les repérer à temps, avant même que ces difficultés ne deviennent trop importantes. Leur plus grand besoin en conseil provient de leur grande difficulté à détecter les discontinuités les plus petites, mais aussi les plus insidieuses,

qui pourraient compromettre leur avenir. Ainsi, même s'ils possèdent un esprit de synthèse notoire, ils ont besoin d'un prestataire capable de les aider à combler leur totale inculture en gestion.

Leur création repose sur une innovation technologique ; ils n'ont donc aucun besoin en la matière ; en revanche, leurs lacunes en gestion leur imposent prudence et tâtonnement. Mais, contrairement aux dirigeants suivant un scénario chaotique, ils seraient très ouverts à l'acceptation d'un suivi si leur état financier et leur emploi du temps noirci le leur permettaient plus facilement. Nous constatons donc que le niveau de formation pourrait être lié à l'acceptation d'un suivi : ainsi, la propension du dirigeant à se faire aider par un prestataire serait d'autant plus forte que l'entrepreneur a un niveau d'études élevé. Nous ne pouvons pas repérer, en revanche, la même relation positive entre l'expérience du métier ou de la création d'entreprise et l'acceptation d'un suivi. En effet, les deux dirigeants suivant un processus de démarrage incrémental ont un parcours universitaire de niveau bac + 7 et 8. Ces études supérieures pourraient leur conférer une capacité d'écoute, de réflexion et de synthèse que l'on ne retrouve pas dans d'autres scénarios. Les préconisations du ou des spécialistes pourraient ainsi rapidement être mises en application dans la mesure où la notion de complexité ne leur est pas absolument étrangère. Il s'agirait de leur faire prendre conscience de l'existence des variables clés du système de gestion, de leur interaction, de façon à ce qu'une analyse holiste leur permette de percevoir, plus en amont qu'ils ne le font, les ruptures et autres discontinuités. En outre, ces entreprises ont, semble-t-il, besoin de développer une vision plus précise de leur couple métier-mission et de définir leur entreprise à partir des caractéristiques internes et des spécificités externes.

Voilà donc, dans ce type de scénario, la connaissance qui fait défaut : par exemple, gestion de la concurrence, des coûts réels, des méthodes de gestion, etc. Trop enfermés dans leur technique, ils ont besoin de s'ouvrir sous peine de voir leur entreprise s'atrophier et rater de nouvelles orientations. De plus, un besoin en conseils pourrait apparaître au niveau d'une diversification des activités ou d'un élargissement de la clientèle existante. Au besoin, une planification du développement relativement souple leur permettrait de mieux percevoir cette vision d'ensemble.

Les dirigeants du scénario incrémental semblent donc à la fois les plus demandeurs quantitativement et qualitativement. En effet, ces dirigeants paraissent accepter l'idée d'une assistance soutenue dans le temps. Cela étant, le problème se situe au niveau d'une indisponibilité importante rendant presque impossible la persistance de l'accompagnement sur une longue période.

### 3.4. Le scénario progressif

Ce scénario, ancré dans un apprentissage constant, engendre des reformulations stratégiques périodiques. En apprenant des actions successives et en réagissant grâce à l'expérience acquise, les dirigeants parviennent à trouver une orientation stratégique cohérente lorsqu'ils font face à de nouveaux événements. Combinaison de stratégies délibérées et réactives, leur action réfléchie leur permet de diriger efficacement et d'exercer un contrôle assez strict sur leur(s) activité(s). Ces entrepreneurs s'appliquent à améliorer leur condition avec leurs compétences propres dans des domaines d'action parfaitement connus. Dans ces conditions de recherche d'une maîtrise de la situation, ces dirigeants se disent assez peu ouverts à des conseillers extérieurs qu'ils auraient tendance à considérer comme « des intrus perturbateurs et donneurs de leçons ».

L'aide potentielle est difficilement détectable dans la mesure où ces dirigeants gèrent sainement leur affaire, sans prendre de risques non calculés et en ayant peu de personnel à charge. Cela étant, une aide pourrait se révéler nécessaire en ce qui concerne la définition adéquate d'investissements, s'ils sont habitués à gérer sur des bases financières consciemment restreintes. Ces entreprises sont l'exemple type d'organisations gérées par des entrepreneurs qui n'ont pas pour ambition de croître outre mesure, mais plutôt de se réaliser dans l'exercice d'un métier qui, de toute évidence, les passionne. Dès lors, l'aide ne peut exister que si le dirigeant en éprouve lui-même le besoin, ce qui n'est pas réellement le cas ici.

L'intermédiation envisageable doit alors être très ponctuelle et impléxe dans le nombre d'intermédiaires engagés dans l'assistance de façon à ne pas décourager, dès les premiers signes, une relation déjà difficilement établie.

## Conclusion

Au total, chaque scénario implique une intermédiation spécifique<sup>6</sup>. Cela paraît nécessaire dans la mesure où le profil des entrepreneurs appartenant à l'un des quatre scénarios est singulier. Dès lors, des caractéristiques des problèmes rencontrés, de la personnalité des dirigeants et des composantes du système de gestion dépend la nature de l'intermédiation entre les dirigeants de petite entreprise en démarrage et l'environnement local. Ainsi, il apparaît que les entreprises suivant un **scénario chaotique** sont plus enclines à accepter une intermédiation durable et mettant en relation un nombre limité d'intermédiaires. Les dirigeants ayant adopté un **scénario planifié** sont souvent demandeurs et peu réticents à une intermédiation complexe, pourvu qu'elle soit rapidement profitable. Les dirigeants du **scénario incrémental**

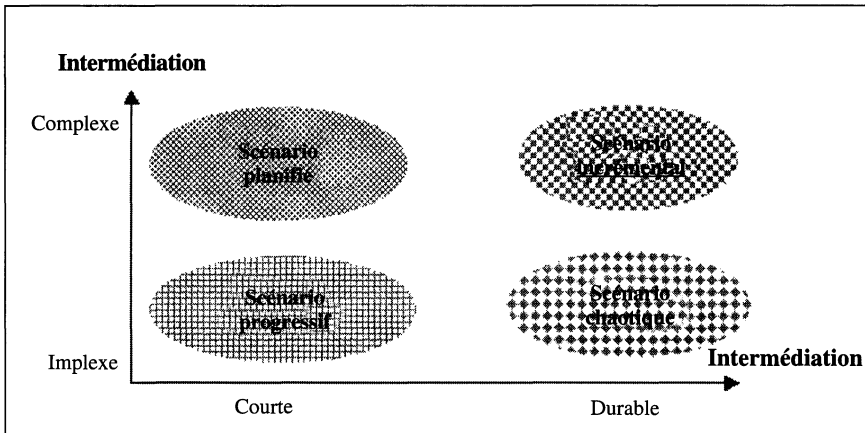
---

6. Nous n'avons constaté aucune relation significative entre l'identification d'un scénario et le secteur d'activité.

seraient ouverts tant à la durabilité du suivi qu'à sa complexité. Enfin, les dirigeants du **scénario progressif** paraissent peu favorables à une intermédiation sous quelque forme que ce soit.

Ces résultats peuvent être regroupés dans la figure suivante qui nous permet de positionner chacun des quatre scénarios en fonction de la nature de l'intermédiation acceptée ou souhaitée.

FIGURE 2  
Nature de l'intermédiation et spécificité des scénarios

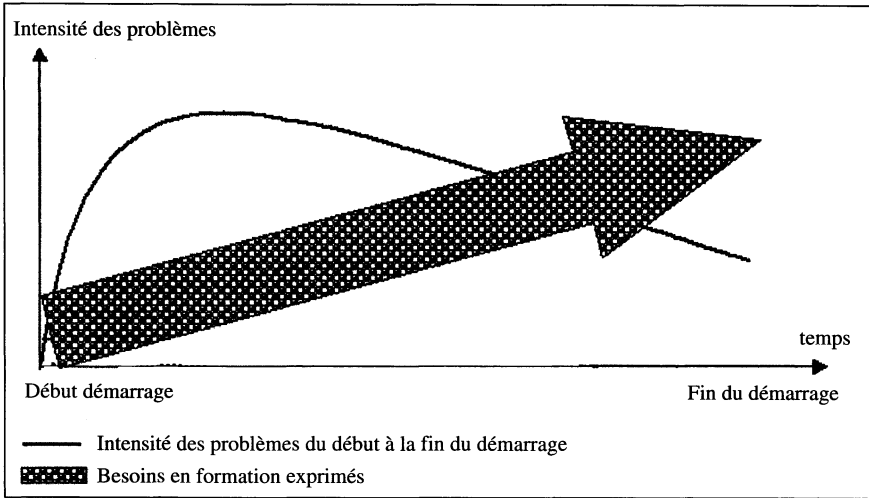


De façon générale, et quel que soit le scénario identifié, ces dirigeants refusent les formations de groupe et standardisées. À ce procédé qu'ils jugent rébarbatif, ils préfèrent un système à la carte, personnalisé et efficace. En outre, lorsque l'intensité des problèmes est à son comble, nous n'observons pas de réels besoins exprimés en formation mais des soifs d'aides très ponctuelles et très vives destinées à calmer une angoisse passagère mais profonde.

Un comportement contradictoire est observable. Dans un premier temps, l'entrepreneur refuse tout contact extérieur pour les raisons que nous venons d'évoquer. Ce n'est qu'en fin de démarrage qu'il se sent prêt à accepter une formation plus complète et à y consacrer le temps nécessaire. Ces comportements montrent à l'évidence que le rôle du conseil n'est absolument pas compris par le nouveau dirigeant. Considéré tantôt comme un espion, tantôt comme un sauveur, le conseiller est mal perçu. Et l'on peut raisonnablement penser que si les aides étaient plus en phase avec les possibilités temporelles et les véritables besoins des entrepreneurs nouvellement installés, la volonté de formation serait très nettement supérieure à celle que l'on a pu constater sur le terrain. Il s'agit donc de favoriser



FIGURE 3

**Intensité des problèmes et besoins en formation exprimés en démarrage**

l'intermédiation dès la phase de création de façon à susciter l'envie d'accompagnement et de formation adaptés à chaque cas. Cela suppose parallèlement que l'offre soit également accessible et exhaustive et que les partenaires parviennent à travailler en symbiose.

## Bibliographie

- ARCHER, A. (1991), « Environnement local et émergence des PME », dans C. Fourcade (coord.), *Petite entreprise et développement local*, Paris, Eska, p. 237-255.
- BELET, D. (1993), *Vers un processus andragogique du management*, CREGE, IAE Bordeaux, Travaux de recherche n° I.9304.
- BESSON, E. (1999), « Pour un plan d'urgence d'aide à la création de très petites entreprises », Rapport d'information présentée à l'Assemblée nationale, 63 pages.
- BIRLEY, S. et P. WESTHEAD (1992), « A comparison of new firms in "assisted" and "non-assisted" areas in Great Britain », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 4, n° 4, p. 299-338.
- BUTLER, J. et G. HANSEN (1991), « Network evolution, entrepreneurial success, and regional development », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 3, n° 1, p. 1-16.
- CERRUTTI, R. (1992), « Discours de clôture », *Actes de la deuxième semaine nationale de la création d'entreprises*, CCI Rennes.
- COURLET, C. et B. SOULAGE (1995), « Industrial dynamics and territorial space », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 7, n° 4, p. 287-307.

- DE LA VILLE, V. (1991), « L'entreprise émergente : stratégie d'apprentissage du local », dans C. Fourcade (coord.), *PE et développement local*, Paris, Eska, p. 22-40.
- DE ROCHEBRUNE, R. (1993), « Le siècle des PME ? », *Revue française de gestion*, n° 95.
- DEMUTH, G. (1991), *Les aspirations d'une société frustrée*, Observatoire de la COFREMCA, mai.
- DRUCKER, P. (1985), *Les entrepreneurs*, Paris, Hachette.
- DUCHÉNEAUT, B. (1995), *Enquête sur les PME françaises*, Paris, Maxima Laurent du Mesnil Éditeur.
- DUCHÉNEAUT, B. (1996), *Les dirigeants de PME*, Paris, Maxima Laurent du Mesnil Éditeur.
- FISCHER, A. (1989), « Stratégies spatiales, stratégies de développement : à propos de l'essor des PME », *Journées de Groupe Développement local et Ensemble de PME*, Lyon.
- FOURCADE, C. (1986), « Le démarrage des entreprises : une comparaison internationale », dans P.-A. Julien, J. Chicha et A. Joyal (coord.), *La PME dans un monde en mutation*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 253-277.
- FOURCADE, C. (coord.) (1991), *Petite entreprise et développement local*, Paris, Eska.
- FOURCADE, C., « Les petites entreprises : une stratégie du développement local ? », dans *Perspectives sur le développement local*, Ouvrage collectif, à paraître.
- JOHANNISSON, B. (1990), « Economies of overview. Guiding the external growth of small firms », *International Small Business Journal*, vol. 9, n° 1, p. 32-44.
- JOYAL, A. (1994), « PME et développement territorial », dans GREPME (sous la direction de P.-A. Julien), *Les PME. Bilan et perspectives*, Québec, Presses Inter Universitaires ; Paris, Economica, p. 67-96.
- JULIEN, P.-A., J. CHICHA et A. JOYAL (coord.) (1986), *La PME dans un monde en mutation*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- JULIEN, P.-A. et M. MARCHESNAY (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica, Gestion Poche.
- LEGER, C. et F. PEIGNÉ (1994), « Créations, développement, transmission des entreprises. Les étudiants créateurs : un exemple à l'Université Paris Dauphine », ANCE.
- LEROY, E. et Y. DE KERORGUEN (1997), « Créateurs d'entreprise, les réseaux de soutien s'étoffent », *La Tribune*, 23 janvier.
- LÉVY-LEBOYER, C. (1984), *La crise des motivations*, Paris, Presses universitaires de France.
- LEYRONAS, C. et S. SAMMUT (2000), « Le réseau, processus organisé et organisant de la création et du démarrage de petites entreprises ? », Présentation à la 9<sup>e</sup> Conférence internationale de l'Association de management stratégique, Montpellier, 24-26 mai.
- MAILLAT, D. (1994), « Milieux et dynamiques territoriales de l'innovation », *Revue canadienne de sciences régionales*, vol. 15, n° 2, dans GREPME (sous la direction de P.-A. Julien), *Les PME. Bilans et perspectives*, Paris, Economica ; Québec, Presses Inter Universitaires.
- MIFSUD, P. (1991), « Les petites entreprises dans le développement économique local », dans C. Fourcade (coord.), *Petite entreprise et développement local*, Paris, Eska, p. 104-116.

- NOVELLI, H. (1994), *Aider les PME. Défis et réalité*, Paris, Éditions d'Organisation.
- PERRIN, J.C. (1990), « Organisation industrielle : la composante territoriale », *Revue d'économie industrielle*, n° 21.
- PROULX, M.-U. (1988), « L'approche par les réseaux : un instrument d'analyse méso-économique », *Note de recherche du CER*, n° 93, Aix-en-Provence.
- PROULX, M.-U. (1990), « Activité résiliaire utilitaire d'organisation spatiale et dynamique économique des milieux MRC au Québec », *Colloque ASRDLE*, Saint-Étienne, septembre.
- RIVET, M. (1993), « Le suivi des nouvelles entreprises : pour savoir où l'on va », *Objectif PME*, n° 4.
- ROMELE, J.C. (1991), « L'entreprise émergente : l'intérêt d'une réflexion en termes de risque et de réseaux », dans C. Fourcade (coord.), *Petite entreprise et développement local*, Paris, Eska, p. 41-58.
- SAMMUT, S. (1995), *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Montpellier.
- SAMMUT, S. (1998a), « Comment aider les petites entreprises jeunes ? », *Revue française de gestion*, n° 121, p. 28-41.
- SAMMUT, S. (1998b), *Jeune entreprise, la phase cruciale du démarrage*, Paris, L'Harmattan.
- SIBILLE, P. (1991), « Lettre ouverte aux conseillers, pédagogues et parrains de nouveaux pilotes d'entreprises », *Lettre du Centre d'innovation et de transfert technologique du Nord*, n° 15.
- SZARKA, J. (1990), « Networking and small firms », *International Small Business Journal*, vol. 8, n° 2.
- VIENNET, H. (1995), « Survivre : premier souci des jeunes entreprises », dans B. Duchéneaut, *Enquête sur les PME françaises*, Paris, Maxima Laurent du Mesnil Éditeur.