

**Le partage de la convention d'effort comme condition au succès de la création d'entreprise ?
Une illustration à partir de deux cas de spin-offs universitaires en phase de démarrage.**

**Franck BARES
Christophe CORNOLTI**

**Université Nancy 2
Cahier n°2003-10**

GREFIGE – Université Nancy 2
13 rue Michel Ney
54 000 Nancy
France

Téléphone : 33 (0)3 83 39 63 91

Fax : 33 (0)3 83 39 63 90

Grefige@univ-nancy2.fr

www.univ-nancy2.fr/GREFIGE

Franck BARES
Professeur Assistant
I.C.N Ecole de Management
Pôle Lorrain de Gestion - Nancy
Franck.bares@univ-nancy2.fr

Christophe CORNOLTI
Maître de Conférences
en Sciences de Gestion
Université Nancy2 (IUT Charlemagne)
christophe.cornolti@univ-nancy2.fr

Mots clés

spin-offs universitaires - chercheur/créateur - démarrage - convention d'effort - rôle - force de conviction

Résumé

L'article étudie le rôle du chercheur-créateur issu de l'université dans la phase de démarrage. Il s'agit d'une part, d'apprécier son influence sur la convention d'effort pendant cette période et, d'autre part, de recenser les compétences et facteurs susceptibles d'agir sur sa force de conviction. Dans une première partie, le cadre théorique conventionnaliste ainsi que ses intérêts sont présentés. Ces développements contribuent à formuler les questions de recherche et à orienter le protocole méthodologique. Ce dernier est développé dans la seconde partie. Deux cas de spin-offs universitaires choisis notamment en raison de leur trajectoire opposée (cas A « succès » et cas B « échec ») sont exposés à partir de la perception des principaux stakeholders considérés : le chercheur-créateur et les salariés. Les propos recueillis dans une perspective qualitative et longitudinale sont ensuite analysés et comparés. Ceux-ci complètent la littérature en mettant en exergue le rôle fort du créateur ainsi que les dimensions déterminant sa force de conviction : l'épreuve de confrontation avec le marché, la façon dont le projet est accueilli par le dispositif de soutien à la création, le maintien des liens avec le monde universitaire (enseignement et recherche, la transparence et la cohérence des pratiques managériales *etc*).

Introduction

En France, on recense environ 170.000 créations d'entreprises *ex-nihilo* par an. Sur les trois dernières années, celles-ci ont généré 540.000 emplois (Hurel, 2002). De par les enjeux qu'il représente, ce phénomène est désormais une priorité des Pouvoirs Publics qui s'inscrit dans la continuité d'une politique de soutien initiée en 1972 (Rapport Mialaret).

L'entrepreneuriat est aujourd'hui relativement bien encadré si bien que des chercheurs soutiennent l'idée que son émergence *ex-nihilo* n'a plus vraiment sa place (Marion, Philippart, Verstraete, 2000). Pour autant, les échecs restent nombreux avec plus d'une disparition sur deux dans les cinq premières années.

Plusieurs pistes explicatives sont avancées soulignant ainsi la complexité du processus entrepreneurial. Sont évoqués les aléas du marché -l'échec résultant d'une épreuve de confrontation négative-, les carences du dispositif de soutien -celui-ci se caractérisant notamment par un manque de lisibilité-, les erreurs de gestion des entrepreneurs vis-à-vis du marché et des différentes parties prenantes au projet. C'est sur ce dernier point que porte notre étude. Celle-ci, de nature qualitative et longitudinale, aborde la relation chercheur-créateur / salariés à partir d'une grille de lecture spécifique : la théorie des conventions. De façon plus précise, elle vise à appréhender l'influence du chercheur-créateur à l'égard de la convention d'effort (émergence et diffusion) dans la phase critique que représente le démarrage d'activité.

Ces choix se justifient compte tenu des enjeux économiques suscités par ce type de création d'entreprise -les spin-offs universitaires représentant un fort potentiel de développement (e.g création d'emplois)-, du faible nombre de travaux *ad hoc* réalisés dans la littérature ainsi que de leur manque d'homogénéité.

La première partie présente la théorie des conventions et rend compte de ses intérêts dans le cadre de la création d'entreprise par le chercheur. Elle souligne le rôle fondamental du créateur et nous incite à interroger ses compétences d'une part, ainsi que les éléments susceptibles d'influencer sa force de conviction, d'autre part. Dans ce cadre, les questions de recherche sont formulées. La seconde partie aborde la méthodologie adoptée. Les deux cas sont présentés dans une perspective longitudinale, à partir de la perception des acteurs, puis analysés de manière comparative. Les principaux résultats sont enfin indiqués.

I.- Le chercheur-créateur en phase de démarrage : le maître d'œuvre de la convention d'effort

1.1.-Les conventions : ancrage théorique

L'insuffisance des théories économiques classiques basées sur une vision individualiste méthodologique (logiques marchandes pures, théories standards étendues) est largement dénoncée dans la littérature. Celles-ci ne permettent pas de remédier à l'insécurité qui caractérise la relation d'emploi, favorisent l'opportunisme et rendent impossible l'action collective.

Le développement de la théorie des jeux destinée à comprendre les modèles de décision et donc le comportement dans des situations d'incertitude amène à reconnaître l'existence de règles sociales comme préalables au fonctionnement de l'économie. Mais celles-ci ne sont pas

matérialisées dans les modèles économiques et sous-entendent, dans certains de leur développement, une connotation sur-socialisée trop fortement réductrice.

L'idée d'une influence sociale est toutefois reprise par un courant émergent dit conventionnaliste. Celui-ci affirme que l'insécurité est limitée par des référents, des points focaux, des conventions permettant aux individus d'adopter le comportement adéquat. Cette thèse ne signifie en rien la prégnance du paradigme holiste. La position retenue reconnaît au contraire la coexistence des normes et logiques individuelles dans la dynamique comportementale. Il ne s'agit pas tant selon Dupuys (1989, 362) « *de réduire un paradigme à l'autre ou de délimiter leurs domaines de pertinence que de saisir comment ils peuvent s'articuler l'un à l'autre* ». Cette position est qualifiée d'individualisme méthodologique élargi (Orléan, 1994) ou de micro économie généralisée (Gomez, 1996). Dans ce cadre, la convention, plus large et moins délimitante que le contrat doit être prise en compte. L'axiomatique conventionnaliste repose sur des conditions d'environnement (incertitude radicale et mimétisme rationnel) et de réalisation (stabilité et conviction généralisée). Ce dernier point est précisé dans les cinq conditions de Lewis : chacun se conforme à la convention, chacun anticipe que tout le monde s'y conforme, chacun préfère une conformité générale à moins que générale, il existe au moins une autre régularité alternative, ces quatre premières conditions sont Common Knowledge (C.K.).

1.2.- La convention d'effort comme déterminant du potentiel compétitif de l'organisation

Chaque organisation se caractérise par une convention de productivité (Salais, 1989) ou d'effort (Gomez, 1994). Toutes deux définissent le comportement des salariés et peuvent être ainsi confondues. Celles-ci sont toutefois différentes : la convention d'effort est une synthèse des conventions de chômage et de productivité développées par Salais (*ibid*) et est dotée d'un plus grand formalisme. Pour ces raisons, l'étude de la convention d'effort est privilégiée. Celle-ci constitue un référent ou Critère (Gomez, *ibid*) impératif et stable (Boyer et Orléan, 1994) diffusé à travers les règles, les routines, *etc* qui définit et reflète le comportement collectif et individuel des salariés. « *La motivation, la qualité du travail ne peuvent dès lors se définir en soi. Elles ne prennent sens que relativement à la convention d'effort qui caractérise la firme. C'est cette dernière que le gestionnaire doit mettre à jour avant de prétendre modifier les motivations ou améliorer la qualité du travail* » (Gomez, 1994, 184). La convention d'effort détermine les comportements des salariés, leurs efforts, la qualité de leurs prestations, *etc*. Elle contribue par conséquent à définir le potentiel compétitif de l'organisation (Gomez, 1996).

1.3.- Matérialisation et dynamique de la convention d'effort

Gomez appréhende la convention d'effort comme un système d'informations en provenance de différents acteurs. Selon l'auteur, les discours et actes des dirigeants, des salariés et des sections syndicales définissent la convention d'effort et l'influencent (figure n°1). Soit les salariés sont convaincus de son caractère partagé et l'adoptent par mimétisme, soit ils sont persuadés du contraire et la rejettent. Si l'apparition de la convention est spontanée, Gomez distingue deux étapes dans sa dynamique. Il subordonne tout d'abord le maintien de la convention d'effort à sa cohérence : « *toute variation de message, des signaux et des règles, la cohérence des discours et des moyens d'information ... contribuent à les maintenir ou non comme opérateurs de conviction, et donc à orienter ou non les comportements individuels à l'adhésion à la norme* » (Gomez, 1997, 1069). Il explique ensuite l'émergence d'incohérences à partir de la remise en cause de l'objectif commun d'efficience. L'objectif commun

d'efficience donne sens à la convention. Il la justifie en ce qu'il permet aux salariés d'atteindre leurs propres objectifs : en adhérant à la convention d'effort, les salariés contribuent à atteindre les finalités de l'entreprise, ces dernières leur permettant de satisfaire leurs propres besoins. La satisfaction des acteurs et le sens qu'ils donnent à leur implication dans l'organisation (respect de la convention d'effort) sont subordonnés aux avantages qu'ils en retirent. On en déduit pour les salariés que la réalisation de l'objectif commun d'efficience est liée à son instrumentalité, à savoir au système de rétributions proposé (contrats psychologique et implicite).

Figure 1 : La convention d'effort, morphologie et sources¹

Morphologie de la convention d'effort			Sources
Enoncé : Message explicite relatif aux buts de la convention, sa composition, ses règles	Principe commun	Indique la problématique que la convention résout et ce qui est considéré comme bon par la procédure collective Ex : "Le rythme du client est le nôtre", "être le meilleur", <i>etc</i>	Discours et comportements : -des dirigeants -des salariés -des sections syndicales
	Distinction	Définit la position des individus les uns par rapport aux autres en vue de la réalisation de l'objectif commun d'efficience Ex : la hiérarchie	
	Sanction	Informe sur les conditions d'adhésion et d'exclusion de la population des adopteurs Ex : sanction en cas de non respect	
Dispositif matériel : façon dont l'énoncé est véhiculé	Contacts entre les adopteurs	Evaluation des salariés	Objectifs de production, de qualité
	Utilisation de technologie	Technologie utilisée	Types de machines utilisées (technologie de substitution, de complément) ; autonomie laissée aux salariés : rythme de travail ; pointeuse ; fiche d'évaluation, <i>etc</i>
	Négociation	Possibilité de discuter les normes	-réunions syndicales

1.4.- Selon quelles modalités de gestion interne et conditions le créateur en phase de démarrage² joue-t-il un rôle déterminant dans le succès de son entreprise ?

En raison de la faible littérature consacrée à l'émergence de la convention d'effort - convention dont l'importance a été indiquée- ces développements nous amènent à interroger sa genèse et à questionner, dans ce cadre, le rôle du créateur. Notre position est de considérer

¹ Selon une synthèse des travaux de Gomez.

² Sammut (2001, 61) distingue les phases de création d'entreprise et de démarrage. Selon l'auteur, la création d'entreprise au sens strict correspond au montage du projet de création et la phase de démarrage se définit comme la concrétisation dans l'action. Cette dernière aborde de façon concomitante l'entrepreneur, les ressources financières, l'environnement, l'organisation et l'activité (« *système de gestion pentapolaire* »). Le distinguo se retrouve également dans les travaux de Pirnay (2001, 126) : « *cette troisième phase du processus global concerne plus spécifiquement la naissance et le démarrage d'une nouvelle entreprise en vue d'exploiter commercialement les perspectives prometteuses des résultats de recherche. Les problématiques auxquelles elle doit répondre s'éloignent progressivement de contingences universitaires pour se rapprocher de considérations propres à la création et au démarrage de toute entreprise, qu'elle qu'en soit l'origine. Marquant le passage à l'action, cette phase consiste à mettre concrètement en œuvre la stratégie de démarrage arrêtée dans le business plan* ».

cet acteur comme un véritable « *manager d'une organisation en cours de constitution* » (Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait, Urbain, 2002, 324) « *jouant une place centrale dans le système de gestion de l'entreprise en phase de démarrage* » (Sammut, 2001, 67) et devant « *être le pivot reliant deux sous-systèmes interdépendants : le sous-système interne et le sous-système externe, chacun n'ayant de raison d'existence que dans sa relation avec l'autre* » (Courrent, Sammut, 2000, 19). En l'occurrence, le créateur est vu ici comme l'initiateur de la convention d'effort et le garant de son maintien durant la phase de démarrage. Cette position qui rejoint dans une certaine mesure les travaux antérieurs de Gomez (1996) et Verstraete (2002)³ se justifie, selon nous, par le faible nombre de salariés et l'absence de sections syndicales pouvant diffuser un discours divergent pendant cette période, ainsi que par l'existence d'outils potentiels (budget discrétionnaire notamment) dont l'activation relève du seul pouvoir managérial (De Montmorillon, 1997).

Ces considérations objectivent l'analyse des discours et actes managériaux (figure n°2) : « *on pourra par conséquent analyser les conditions de réussite d'un entrepreneur, en observant en quoi les énoncés et les dispositifs qu'il a produit (ou modifié) ont créé de la cohérence* » (Gomez, 1996, 228). Dans une perspective plus précise, ils nous invitent à recenser, en amont des discours et actions observés, les compétences managériales⁴ du créateur, « *entendues comme un ensemble d'attributs personnels (savoirs, savoir-faire, savoir-être) reliés à un ensemble d'activités spécifiques* » (Penan, 1999, 151) ainsi que les facteurs susceptibles d'influencer sa force de conviction. La prise en compte des compétences est d'autant plus importante que, si « *l'aspect ressources humaines peut-être fondamental* » (Sammut, 1999, 311), « *la question de la compétence de l'entrepreneur reste peu explorée* » (Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait, Urbain, *ibid*, 328). Ce constat est paradoxal dans la mesure où cette période transitoire « *exige une mutation mentale de l'entrepreneur et entraîne des évolutions sur sa compétence* » (Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait, Urbain, *ibid*, 327). L'intérêt de considérer les compétences se renforce encore dans la mesure où a) celles des créateurs de type VIII - dont relève les cas étudiés ci-après- sont reconnues comme relativement faibles : « *en outre, ces connaissances ont été généralement produites au sein d'une équipe de chercheurs dont les aspirations entrepreneuriales et les capacités managériales peuvent s'avérer insuffisantes pour leur permettre de véritablement exploiter le potentiel économique de leurs résultats* » (Pirnay, *ibid*, 63) ; b) les créateurs étudiés sont les véritables porteurs du projet, ce qui est peu fréquent dans la pratique.

Ceci nous amène à formuler les questions de recherche de la façon suivante :

Question générale : selon quelles modalités de gestion interne et conditions le créateur en phase de démarrage joue-t-il un rôle déterminant dans le succès de son entreprise ?

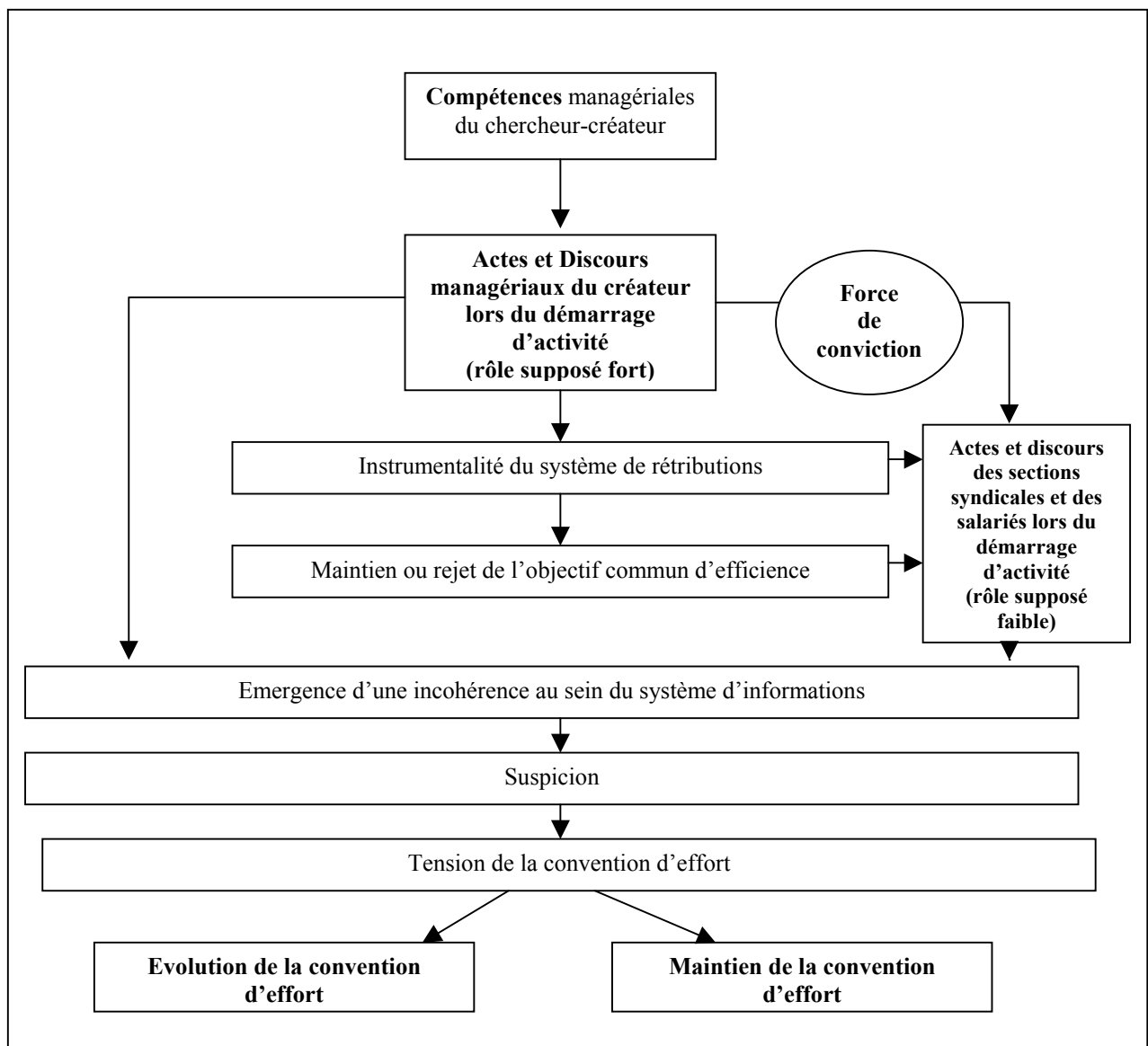
- Le créateur est-il le maître d'œuvre de la convention d'effort dans la phase de démarrage d'activité (diffusion et maintien de la convention) ?
- La diffusion puis le maintien de la convention d'effort pendant la phase de démarrage mobilisent-ils des compétences et outils particuliers ?

³ Pour Gomez, le créateur est vu comme « *une force de rotation qui intervient pour que les choses prennent, c'est-à-dire pour que se réalise une conviction sur l'objectif commun* » (Gomez, 1996, 227). Selon Verstraete, le créateur mobilise trois niveaux (cognitif, praxéologique, structural) pour agir, « *de sorte à matérialiser et positionner "sa" structure au sein de l'environnement. Ils (ces niveaux) pointent également les efforts que l'entrepreneur doit déployer pour convaincre durablement les parties prenantes d'adhérer au registre conventionnel d'affaires qu'il propose. Dans cette approche, l'entrepreneur est vu comme un créateur d'organisation* » Verstraete (2002, 34).

⁴ Nous nous inscrivons dans le concept de compétence individuelle et contextualisée.

- Quels sont les éléments susceptibles d'influencer la force de conviction du dirigeant ?

Figure 2 : Représentation de la dynamique conventionnelle lors d'une phase de démarrage d'activité



II.- Une illustration à partir de deux spin-offs universitaires de type VIII en phase de démarrage

2.1. Une perspective qualitative et longitudinale

Une recherche se caractérise par plusieurs objectifs. Selon Fayolle (2000, 412) « *la recherche en entrepreneuriat peut-être vue comme de nature à permettre une meilleure compréhension de l'action des entrepreneurs, pour les entrepreneurs eux-mêmes, afin de les aider à mieux réaliser ce qu'ils font ou doivent faire et pour ceux qui les accompagnent, les conseillent, les aident et les forment, pour qu'ils améliorent l'efficience de leur approche. Ce premier préalable a pour objectif de ne pas perdre de vue la finalité que devrait avoir tout projet ou programme de recherche en entrepreneuriat. Décrire, expliquer, comprendre, prédire,*

changer l'action des entrepreneurs ne peut s'envisager, nous semble-t-il, sans un couplage étroit avec le terrain ».

Notre travail s'inscrit dans cette perspective. Il s'agit de décrire de façon contextuelle le processus de démarrage d'entreprise (émergence et diffusion de la convention d'effort) pour mieux l'expliquer et le comprendre en focalisant notre attention sur les relations qui se nouent entre deux parties prenantes⁵ privilégiées (les créateurs d'une part, les salariés d'autre part) ainsi que sur les dimensions susceptibles de les affecter.

L'étude est réalisée en Lorraine à partir de deux cas de spin-offs universitaires à fort potentiel de croissance (type VIII⁶). Le choix du type VIII est motivé par le fait que le succès de la confrontation avec le marché (performances) repose plus particulièrement sur la qualité des salariés (effort, motivation, comportement, mobilisation de leurs compétences et savoirs) et donc sur la nature de la convention d'effort et la force de conviction du dirigeant. Ces deux entreprises nouvelles ont également été retenues en raison de leur évolution différente au cours du temps tant au niveau de la confrontation avec le marché que des relations entre créateur et salariés. La première (Cas A « succès ») observe une forte croissance (embauches, levée de fonds, chiffres d'affaires, *etc*) laissant présager de sa survie tandis que la seconde (Cas B « échec ») connaît rapidement d'importantes difficultés (externes et internes) l'amenant à l'échec (faillite de fait)⁷. Il s'explique encore par leur forte proximité (*cf.* tableau n°1). Cet aspect est important : a) il autorise une comparaison pertinente des deux cas étudiés ; b) il permet de "neutraliser" l'influence de certaines dimensions tels que le marché, les aides accordées, l'expérience à la création d'entreprise, la formation scientifique *etc* sur la trajectoire des cas considérés et, *in fine*, de mieux apprécier le rôle du chercheur-créateur ainsi que la portée réelle des outils et compétences managériales mobilisés dans le façonnage conventionnel.

La démarche, de nature exploratoire, qualitative et longitudinale, repose sur deux techniques de recueil d'informations : l'entretien (semi-directif) permettant de refléter la perception des créateurs et des salariés ; l'analyse documentaire entendue comme une source d'informations complémentaires. Ces techniques ont été mises en œuvre à différentes reprises afin de mieux apprécier l'évolution des deux situations entrepreneuriales. Ainsi, une première vague d'interviews a été réalisée entre mars et juin 2001 (soit environ un an après la date de création juridique), une seconde entre janvier et mars 2002 et une troisième entre juin et septembre 2002⁸ (tableau n°2).

⁵ « (...) une partie-prenante correspond à tout individu voire à travers eux tout groupe, entité ou institution, a priori intéressés par l'entreprise et influençant son devenir. Selon Freeman et Reed (1983 ; voir aussi Martinet, 1984), il s'agit des acteurs dont l'entreprise dépend en permanence pour sa survie (employés, segments de clientèle, fournisseurs, distributeurs, actionnaires, banquiers, *etc*). Dans une acception élargie, la notion de partie prenante renvoie à tous les acteurs susceptibles d'affecter l'évolution de la firme et l'atteinte des objectifs qu'elle s'assigne. Y prennent alors place, par exemple, les concurrents et les groupes de pression divers ou d'autres types d'acteurs n'intervenant pas dans le processus achat-fabrication-vente. Cette seconde acception est moins répandue » (Verstraete, 2003, 25).

⁶ Selon la typologie de Pirnay (2001, 62), ce type correspond aux créations portant sur des activités produits, initiées par des chercheurs et bénéficiant d'un contexte favorable.

⁷ « Les notions de succès et d'échec font l'objet d'acceptions différentes » (MARION, 1999, 106) mais nous faisons référence à l'approche la plus usitée dans la littérature à savoir l'assimilation entre succès ou échec d'un processus de création et le succès ou l'échec d'une entreprise nouvelle (MARION, *ibid*, 107). « Le concept d'échec couvre quatre cas : la faillite par aveu, la faillite de fait, le concordat et la dissolution » (PIRNAY, 2000, 14).

⁸ Les interviews ont été réalisées dans le cadre d'un travail doctoral en cours. La première vague (étude exploratoire) s'appuie sur un contrat de recherche concernant seize organismes (publics et privés) intervenant dans le soutien à la création d'entreprises (local et régional) et dix créateurs (étudiants et chercheurs) issus de

Les entretiens ont été enregistrés (sous réserve d'anonymat), retranscrits et, au même titre que les documents recueillis, ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Au final, onze entretiens ont été réalisés sur une période de dix huit mois.

Tableau n°1 : Deux cas de spin-offs universitaires aux caractéristiques similaires

	Date de mise en projet	Lieu d'incubation	Lauréat de concours en émergence	Date de création juridique	Forme juridique	Nature de l'activité	Lauréat concours en création développement	Profil Initiateur Porteur
CAS A « succès »	Octobre 1999	Nancy Incubateur technologique	Concours Régional et MENRT	Novembre 2000	S.A.S	Produit Logiciel	Concours Régional et MENRT	Docteur en informatique Nancy Expérience: 1ère création
CAS B « échec »	Septembre 1998	Nancy Incubateur technologique	Concours régional et MENRT	Février 2000	S.A.S	Produit Logiciel	Concours régional	Post-Doc en informatique Nancy Expérience: 1ère création

Tableau n°2 : Calendrier des interviews réalisées : trois vagues successives

Période	Acteurs rencontrés	
	CAS A « succès »	CAS B « échec »
Mars – Juin 2001	-Créateur a initiateur-porteur PDG -Salarié b initiateur associé	-Créateur B initiateur-porteur PDG -Salarié C associé
Janvier – Mars 2002	-Créateur a -Salarié b initiateur associé	-Créateur B -Salariés C et D
Juin – Septembre 2002	-Créateur a	-Salarié C

2.2. - Présentation du Cas B « échec »

Période 1 : Mars - Juin 2001

De retour des Etats-Unis (novembre 1998) et fort d'une expérience de recherche au sein d'une entreprise de la Silicon Valley (études post-doctorales), Monsieur B a pour ambition de créer son entreprise. Il évoque ce projet à son directeur de laboratoire qui le recrute en tant que chercheur à Nancy et lui permet de poursuivre ses recherches. C'est le début de la loi sur

l'Université (BARES, FOURNIER, KUHN, 2002). La seconde (étude approfondie) se focalise plus précisément sur cinq cas de spin-offs universitaires précédemment rencontrés.

l'innovation de 1999 et du "boom internet". Cette période euphorique fait émerger plusieurs projets de création au sein du laboratoire (dont le cas A « succès »).

En janvier 1999, Monsieur C, futur associé de Monsieur B, intègre le laboratoire pour préparer sa thèse de doctorat. A.T.E.R il dispense un certain nombre d'heures d'enseignement et commence sa collaboration en juillet sur une plate-forme de développement qui sert de support à la fois à son travail doctoral et au projet de création. Cette même année, Monsieur B est candidat aux concours MENRT en émergence et à un concours régional dans la catégorie multimédia et technologies de l'information. Le projet déposé consiste à créer une société spécialisée dans la production de solutions de visualisation 3D à destination de l'industrie. La qualité du dossier axé R&D repose notamment sur la détention d'un savoir scientifique pointu. Celle-ci est reconnue lors des deux concours d'où il ressort lauréat. En septembre 1999, le projet devient le premier à occuper l'incubateur du laboratoire.

Alors que l'entreprise n'est pas encore juridiquement créée, un premier contrat d'une somme d'environ 22000 euros HT en provenance d'un organisme public est signé en juillet 1999, marquant déjà ainsi l'intérêt que suscite le projet. Pour Messieurs B et C, tous les espoirs sont permis.

Monsieur B dépose les statuts en février 2000 avec pour ambition la création, la diffusion et l'exploitation de contenu visuel interactif. La S.A.S au capital de 40000 euros est répartie entre Monsieur B (70% des parts), Monsieur C (27%) et d'autres actionnaires (3%).

En juin 2000, l'entreprise est lauréate du concours régional pour la deuxième année consécutive (catégorie en développement). Cette bonne nouvelle est toutefois nuancée par le rappel de l'ANVAR de l'obligation de mener rapidement l'étude de marché au risque de perdre le financement accordé l'année précédente (coût de l'étude 29000 euros). L'étude est donc lancée dans la précipitation. Débordé, le créateur ne peut d'ailleurs pas préparer l'important concours MENRT en développement (forte dotation, accès à des cabinets de conseil).

L'entreprise ne compte aucun salarié (Monsieur B vit sur ses deniers personnels) mais accueille un stagiaire chargé d'une partie de la programmation. Travaillant beaucoup et partageant les motivations et préoccupations des deux associés largement évoquées dans leurs discussions, celui-ci fait l'objet d'une promesse d'embauche. Il prolonge de quelques mois son stage de fin d'étude quasi bénévolement avant d'être recruté.

Cette période, caractérisée par de nombreux échanges (réunions, partage de dossiers, d'avis, ...) est appréciée par les trois individus à l'image de ces propos: *« nos premiers mois d'existence ont essentiellement été consacrés à la partie recherche et développement, qui s'est traduite par la mise en route d'un certain nombre de produits, et à la constitution de l'équipe. C'est la plus belle époque et vraiment une impression de progresser : de gros espoirs ! »* (Monsieur C). Aucune embauche n'est réalisée.

Période 2 : Janvier - Mars 2002

L'entreprise comprend quatre salariés sous contrat à durée indéterminée (Monsieur B, Monsieur C, Monsieur D et le premier stagiaire). La répartition des responsabilités pensée par Monsieur B est la suivante : Messieurs B, C et D (jeune diplômé Ecole de Commerce) deviennent respectivement Directeur général, Directeur adjoint et Directeur commercial et le premier stagiaire est nommé infographiste. Parallèlement à ces salariés permanents, l'entreprise accueille un contrat de qualification (marketing direct, secrétariat) et trois

stagiaires de longue durée. Ces derniers assurent diverses fonctions : comptabilité, trésorerie (Bac+5 en alternance deux jours/semaine pendant six mois), commerciale (Bac+3 Ecole de commerce [quatre mois] et un Bac+2 [trois mois]).

Peu de contrats sont signés : « *on sent que la période est plus difficile pour nous... difficile de lever des fonds et même de décrocher des contrats* » (Monsieur C). Ce constat amène Monsieur B à revoir quasi unilatéralement le projet d'entreprise, sa philosophie. Il s'agit selon lui d'élargir l'idée initiale de production à haute valeur ajoutée (R&D) à une activité de prestation de services à visée nourricière. « *Il est possible de mener une activité de service pour faire rentrer de l'argent avant la levée de fonds (...)* » (Monsieur C).

Ceci se traduit en amont par de nombreuses modifications. A ce propos Monsieur C considère que « *tout le monde doit faire le travail de production dans des structures en développement (...) on ne peut pas se permettre de perdre des compétences comme les siennes dans la "recherche de contrat", enfin pas uniquement* ». Le changement d'attitude du dirigeant et sa soudaine omnipotence désorientent les salariés. Monsieur C regrette le manque de communication concernant la détermination des axes stratégiques et la gestion de l'entreprise au quotidien (comptabilité, etc) depuis l'arrivée du stagiaire Bac+5. Monsieur D dénonce sa faible autonomie, l'absence de lisibilité dans la détermination des métiers à l'origine des difficultés rencontrées pour formuler les offres commerciales. « *A titre d'exemple, le site internet (vitrine de l'entreprise) en est à sa onzième version* » (Monsieur D). Associée aux difficultés de démarrage, cette attitude conduit les deux Directeurs à discuter les compétences du créateur ainsi que la pertinence de ses décisions. Pour exemple, Monsieur C « *pense que la décision de constituer une équipe commerciale a été prise trop tard* », remet en cause l'intérêt de maintenir l'équipe de stagiaires, trop importante à ses yeux « *vu l'activité, on pourrait tourner avec moins d'effectifs* », et critique de façon radicale l'évolution de la mission de l'entreprise : « *la vocation première de l'entreprise c'est de la conception. Faire de la prestation de service c'est une erreur flagrante. On s'éloigne de la R&D sans s'en rendre compte. L'éloignement avec la recherche peut être rapide quand l'activité de gestion de l'entreprise se développe. Et vraiment, B possède des compétences rares et un savoir que l'on a pas et le problème c'est que le savoir évolue vite* ». Quant à Monsieur D, il avoue qu' « *au lieu d'empiéter sur mes plates-bandes, il devrait davantage se consacrer à la recherche* » (Monsieur D).

La situation est délicate dès septembre 2001 compte tenu des charges de personnel : « *on ne peut pas continuer à payer tout le personnel si on a rien à leur faire faire* » (Monsieur C). Au manque de commandes vient s'ajouter l'échec au concours MENRT (dans sa phase régionale) en raison de l'évolution du projet : « *l'entreprise se fait éliminer dès la phase régionale. Le projet semble "très différent de celui d'origine" comme le précisent les évaluateurs (adaptation de logiciel. Outil de service et pas de conception), en décalage avec les premières nominations* » (Monsieur C). Il ressort de manière informelle que cet échec est également lié à l'attitude fermée (manque de souplesse) du créateur lors de la présentation orale selon un membre du jury en contact avec Monsieur C.

Au printemps 2001, l'entreprise obtient un prêt de 30000 euros (Prêt à la création d'entreprise P.C.E) ce qui leur permet de débloquent la deuxième tranche de la S.A.S (19000 euros). A l'automne de cette même année, elle obtient encore, consécutivement au montage de plusieurs dossiers expressément initiés par le créateur B, plusieurs compléments financiers (8000 euros de la Plateforme d'Initiative Locale P.F.I.L, 18000 euros prêt en nom propre, 15000 euros de

crédit-impôt-recherche) et décroche un contrat conséquent avec son laboratoire d'origine. Cela permet de faire face aux inquiétants problèmes de trésorerie.

Les problèmes persistent entre le créateur et son équipe et prennent une forme particulière. Celui-ci se mure dans un silence et nourrit une culture du secret lorsqu'il s'agit d'aborder les difficultés désormais réelles. En terme de communication, les courriels envoyés à toute l'équipe n'améliorent pas la situation. *« En début d'année, donc il y a déjà quelques mois maintenant j'ai changé d'opinion vis-à-vis de l'entreprise. En fait, en regardant la télévision et une émission sur ARTE dédiée aux start-up et nouvelles technologies, j'ai fait des comparaisons. C'est clair, tu vois à l'écran ce que tu vis au quotidien et là c'est terrible : des problèmes de communication en interne avec le créateur. Des gens qui se téléphonent d'un bureau à l'autre ou encore qui envoient des e-mails avec des remarques sans jamais plus discuter ! Et vraiment, dans notre entreprise c'est un peu ça... par exemple l'hyper-présence des e-mails pose des problèmes puisque tous les conflits et problèmes se faisaient sous cette forme d'échange. Le plus pervers c'est l'envoi du courrier avec en copie tous les autres collègues (...). Il te fait suivre ses remarques et des fichiers joints avec un titre évocateur, des anecdotes... tout le service le reçoit et souvent tu comprends l'allusion, tu peux en déduire que c'est pour toi en réalité. D'ailleurs, une fois j'ai vécu cela pour mes horaires de travail. Je faisais beaucoup d'heures, sans jamais compter. Alors quand un matin tu arrives à 9H15 j'estime que ça va puisque la veille tu quittes à 20H, 21H et plus parfois. En fait, il a fait un commentaire à tous les postes de travail pour dire "ici cela ne ressemble pas à la mine alors merci d'arriver à l'heure, disponible et de bonne humeur... et non pas les uns après les autres". Forcément, je fais le tour de mes collègues pour savoir l'heure d'arrivée mais conclusion c'est pour moi. Je ne laisse pas passer et je m'explique avec lui pour clarifier la situation et lui dire que mon adresse c'est monnom.com et pas monnometceluidesautres.com. Mais, je crois que cet épisode c'est une prise de conscience et le début de la fin ».*

Le climat se dégrade progressivement malgré un certain nombre de promesses stimulantes (commissions sur contrat, etc). Le manque d'activité suscite l'inquiétude de tous, y compris du dirigeant qui, selon Monsieur C *« commence à plus que douter »*. Les salariés se désengagent progressivement, diminuent leurs efforts et finissent par évoquer leur départ. Monsieur C décide de sortir du capital pour lancer une autre entreprise avec l'infographiste (ce projet n'est pas connu du créateur). Monsieur B s'engage à lui racheter ses parts. Parallèlement, Monsieur D exprime son envie de quitter l'organisation. Monsieur B n'y donne pas suite.

Période 3 : Juin - Septembre 2002

Les difficultés économiques subsistent et les désaccords concernant la gestion de l'entreprise confortent les salariés dans leur choix de se désengager. Ceci est toutefois plus délicat que prévu. L'entreprise connaît une fuite de trésorerie qui empêche le dirigeant d'honorer ses promesses ce qui suscite de vives tensions : *« la sortie ne va pas se finir en copain »* (Monsieur C). L'ambiance se détériore encore compte tenu notamment de la maladie du créateur. Celle-ci s'illustre à l'occasion d'un contrat obtenu grâce aux efforts de prospection de Monsieur D. Ce dernier perd sa commission puisque Monsieur B signe à sa place. Le directeur commercial se considère floué. Cet événement le conforte dans son choix de quitter l'entreprise (sans préavis) et à réitérer sa demande de licenciement (initialement formulée en février). Dans un premier temps, Monsieur B refuse. Ceci s'explique par le fait qu'il croit encore à son entreprise et qu'il préfère voir Monsieur D démissionner. Sa position est

également liée aux contraintes qui pèsent sur sa liberté d'action en la matière. Monsieur D (tout comme Monsieur C) a été embauché sous statut cadre, contrat à durée indéterminée avec trois mois de préavis.

Les problèmes de trésorerie s'accroissent malgré des perspectives commerciales intéressantes (deux contrats signés devaient débiter en octobre). L'entreprise ne peut faire face à ses créanciers et dépose le bilan.

2.3. - Présentation du Cas A « succès »

Période 1 : Mars - Juin 2001

Monsieur a, après six années passées au sein de son laboratoire de recherche, a un projet de création d'entreprise dans l'ingénierie linguistique (1999) avec Monsieur b (également docteur en informatique) qui se concrétise par une S.A.S (40000 euros) à la fin de l'année 2000. L'un des volets de la loi sur l'innovation lui permet d'envisager une mise à disposition. Mais celui-ci préfère démissionner pour s'engager davantage tout en gardant des liens forts avec l'université (contacts, cours, ...). Il est par conséquent l'un des cinq projets incubés au sein du laboratoire. Monsieur a prend rapidement son indépendance en s'installant dans ses propres locaux quelques mois plus tard.

Les premiers mois constituent une période de travail intense durant laquelle les co-fondateurs se confrontent aux difficultés liées à la gestion d'une entreprise de haute technologie. De fréquentes tensions apparaissent mais celles-ci restent brèves et ne remettent pas en cause le projet. *« C'est difficile de gérer des compétences rares. Il y a tellement de compétences à rassembler. Et pour les ressources, il faut savoir gérer les partenaires et associés. Pendant les six premiers mois on a travaillé Monsieur b et moi avec deux anciens collègues intéressés par le projet. On a également travaillé avec des cabinets extérieurs payés en partie grâce à l'ANVAR pour planifier, définir le projet précisément. Les sessions de travail se sont souvent terminées par des ruptures brèves (chacun essayant d'imposer son point de vue). Mais l'objectif est atteint puisque l'on a pu converger vers quelque chose de concret c'est-à-dire un plan d'affaires solide et surtout une même vision du projet »* (Monsieur a).

Cette étape renforce les liens entre les membres de l'équipe, fait ressortir le charisme de Monsieur a et permet à Monsieur b, peu enclin aux préoccupations managériales, de reprendre ses activités de recherche (départ pour une université en Amérique du Nord) tout en gardant des parts (en tant que conseiller) dans la société. *« Le co-fondateur b est à Montréal. D'un commun accord on a préféré stopper car il n'était pas à sa place pour piloter une équipe technique aussi importante »* (Monsieur a).

Les efforts déployés sont récompensés à l'occasion de différents concours en émergence où l'entreprise se fait remarquer favorablement. Elle obtient des appuis considérables en provenance de la Région et de l'ANVAR. Si le créateur est conscient de leur importance, il n'en oublie pas moins son activité principale. Celui-ci se focalise uniquement sur certains partenaires incontournables. *« Il faut faire attention parce que tu peux profiter de soutien financier mais chaque réalisation de dossier va te prendre du temps et en plus, on ne maîtrise pas toujours les critères d'attribution suivant la période. Alors quand je ramène le temps de montage du dossier à mon coût horaire je perds au final de l'argent. Enfin, je m'entends on ne compare pas la PFIL à l'ANVAR »* (Monsieur a). Il bénéficie par ailleurs d'un "chèque formation" issu du concours régional. Considérant qu'une formation à la gestion est indispensable, il accepte d'y consacrer une partie de son temps (plusieurs jours).

Monsieur a informe très régulièrement ses salariés de façon formelle (réunions) et informelle de l'évolution de l'activité et des perspectives de développement, sans jamais faire état du stress qu'il supporte et des incertitudes liées à la fragilité inhérente à tout projet technologique (maîtrise d'une technologie fortement évolutive, marché hyper concurrentiel et réactif).

Période 2 : Janvier - Mars 2002

L'entreprise accueille de nouveaux partenaires dans son capital dont l'ANVAR. Monsieur a signe un accord financier de 1.7 millions d'euros en fin d'année. Ces investisseurs permettent à l'entreprise de développer son offre technologique et de compléter son équipe technique qui est déjà de dix personnes (ingénieurs et stagiaires ingénieurs). De façon générale, le dirigeant est satisfait de ses jeunes collaborateurs passionnés et satisfaits des conditions de travail (locaux de l'entreprise agréables et propices au travail en équipe, absence de cloisonnement, etc).

Monsieur a débauche un Directeur commercial expérimenté (d'une cinquantaine d'années) et spécialiste du secteur d'activité dans lequel il évolue. Ce dernier accepte la proposition qui lui est faite dans la mesure où il a déjà beaucoup entendu parlé de l'entreprise et négocie des conditions favorables (salaire le plus élevé). Pour Monsieur a, il s'agit d'un véritable investissement car « *il a un carnet d'adresses impressionnant* » (Monsieur a).

Pour faire face aux charges importantes, Monsieur a est toujours contraint d'assurer des prestations de service mais sans jamais que celles-ci ne prennent le pas sur ses activités de pure R&D. L'entreprise lance son premier produit, version 1.0, sur le marché en mars 2002. « *C'est seulement là que l'on commercialise notre premier logiciel, mais il n'y a pas un projet dont on est pas fier* » (Monsieur a).

Après « *deux années dans l'ombre, avec zéro euro de budget communication* » (Monsieur a) l'entreprise se dote de véritables outils, en interne comme en externe (un bulletin trimestriel, communiqué de presse, plaquette de présentation). Ces outils rappellent aux différentes parties-prenantes les objectifs poursuivis, les partenaires actuels, les compétences et savoirs mobilisés, etc.

La levée de fonds, la mise sur le marché du premier produit confortent les salariés qui voient ainsi leurs efforts récompensés (symboliquement et financièrement).

Période 3 : Juin - Septembre 2002

L'entreprise se fixe comme objectif un chiffre d'affaires de 700000 euros pour l'exercice. En juin, celui-ci est déjà atteint à hauteur de 60% ce qui atteste de son dynamisme. Les recrutements se poursuivent ce qui amène l'entreprise à vingt-deux salariés et six stagiaires. Monsieur a estime qu'il lui faut encore deux ou trois compétences rares pour « *être à la vitesse de croisière* » et étend ses locaux.

Les développements rapides s'accompagnent d'une hausse croissante des exigences managériales. Ils imposent une disponibilité administrative de tout instant, variée et de plus en plus compliquée. « *Depuis la création, mon comportement a évolué. Tu dois passer au stade de manager. Mais maintenant, cela devient une affaire de spécialiste et dans certaines situations il ne faut pas hésiter à déléguer. Par exemple, je viens de me séparer pour la première fois de quelqu'un et licencier n'est pas évident* » (Monsieur a). Le créateur décide

de recruter un DRH dans les prochains mois afin de poursuivre ses activités de recherche et de conserver quelques heures d'enseignements.

La première version 1.1 du logiciel est sur le point d'aboutir grâce au sérieux des salariés qui ne diminuent pas leurs efforts.

2.4. - Analyse comparative des Cas B « échec » et A « succès »

La forte proximité entre les cas étudiés autorise leur comparaison. Le rapprochement permet de répondre aux préoccupations de la recherche et met en exergue un ensemble de facteurs contribuant à expliquer les différentes trajectoires observées à partir de la dialectique chercheur-créateur/salariés.

Pour les deux spin-offs universitaires, le créateur joue un rôle important dans l'adhésion des salariés à la convention d'effort. L'analyse longitudinale montre que son influence peut-être favorable ou défavorable au développement de l'entreprise.

La force de conviction du créateur est incontestée lors de la première période (création juridique). Plusieurs éléments expliquent ce constat : a) le créateur, initiateur et porteur du projet, incarne l'entreprise, son esprit, ses perspectives aux yeux des collaborateurs. Ces derniers ne vont donc pas à l'encontre de son discours ; b) les salariés sont dans les deux cas d'anciens collègues convaincus de la qualité du projet avant la création. Leur adhésion est donc garantie ; c) le discours du créateur est légitime dans la mesure où ses qualités de chercheur (compétences scientifiques) sont incontestables (ce qui est fondamental pour une entreprise de type VIII) et le contexte favorable (soutien du laboratoire, du dispositif de soutien local et régional).

La seconde période marque un tournant. Si l'assimilation entre le créateur et son entreprise assoie son discours au départ, elle se traduit ensuite par une forte pression à laquelle il fait face seul. Tout à tour, il endosse différentes casquettes indispensables au développement de son entreprise. Il doit convaincre les différentes parties prenantes. L'enjeu est double. Il s'agit en premier lieu d'obtenir les fonds nécessaires à la poursuite d'activité R&D et espérer tenir jusqu'à la mise sur le marché. Il s'agit en second lieu de ne pas subir de revers. Ceux-ci ont une incidence directe sur les salariés qui partagent jusqu'à présent sa vision. Ceci est illustré à travers le Cas B « échec ». La difficile confrontation avec le marché et les engagements nuancés des acteurs de soutien déstabilisent le créateur et remettent en cause sa crédibilité. Il en est également ainsi de son mutisme, des promesses non tenues et du changement d'orientation stratégique observé. Ces aspects interrogent les compétences managériales du créateur, la pertinence de ses décisions, et altèrent sa force de conviction. *A contrario*, le succès rencontré sur le marché dans le second cas, l'engouement suscité auprès des investisseurs et acteurs du dispositif de soutien, le maintien des activités R&D initiales, le lien conservé avec la recherche et l'enseignement, l'habileté du créateur à communiquer, *etc* le confortent dans sa légitimité et renforcent son pouvoir de persuasion.

La dernière période se caractérise par l'altération de la relation entre les acteurs impliqués dans l'entreprise « échec » et son maintien dans le cas « succès ». L'absence de premiers clients et la non-atteinte des objectifs en terme de chiffre d'affaires occasionnent des problèmes de gestion courante (fuite de trésorerie) et remettent en question la santé de l'entreprise. Les salariés sont découragés et, face au silence et maladroites du créateur, remettent en cause la convention d'effort avant d'envisager leur départ. Dans le Cas A

« succès », le mouvement initié se poursuit. Le créateur continue à convaincre et, ce faisant, acquière la double casquette chercheur-manager.

Conclusion

La recherche a pour objet d'identifier l'influence du créateur dans l'émergence et la diffusion de la convention d'effort, d'interroger ses compétences et d'identifier les facteurs susceptibles d'agir sur sa force de conviction. Ces préoccupations se justifient en raison du faible nombre de travaux dédiés à la dynamique conventionnelle dans le cadre de la création d'entreprise. Ce constat est par ailleurs paradoxal dans la mesure où la convention d'effort contribue à déterminer le potentiel compétitif de l'organisation et donc ses chances de succès.

L'étude, qualitative et longitudinale, porte sur deux cas de spin-offs universitaires de type VIII en phase de création-démarrage. Trois vagues successives d'entretiens ont été réalisées auprès de salariés et créateurs et complétées par une étude documentaire. Si les résultats de la recherche ne peuvent être généralisés compte tenu de sa nature exploratoire, la proximité des situations autorise une comparaison riche d'enseignements spécifiques à ce cas particulier d'entrepreneuriat.

Il ressort que le créateur est le maître d'œuvre de la convention d'effort tout au long des différentes phases étudiées, ce qui complète la littérature. Celui-ci doit toutefois faire ses preuves tant au niveau interne qu'externe. Plusieurs facteurs contribuent à asseoir ou à déstabiliser la force de ses discours et actions. Leur identification enrichit la littérature. En interne, on notera l'influence de ses choix stratégiques et de leur cohérence, de sa capacité à partager sa vision (Bayad et Couteret, 2002) à travers, notamment, une politique de communication transparente. En externe, la légitimité du créateur est liée à la qualité de la confrontation avec le marché, à l'accueil réservé par le dispositif de soutien, à sa capacité à conserver des liens forts avec le monde de la recherche. Ces éléments renvoient de façon indirecte, aux compétences managériales du créateur qui doit savoir communiquer tant en interne (auprès des salariés) qu'en externe.

Finalement, ces éléments soulignent la fragilité inhérente à un projet basé sur un projet hautement technologique à fort potentiel de croissance et milite en faveur d'un accompagnement permettant au chercheur-créateur de passer d'une compétence scientifique acquise à des compétences managériales requises. Ceci semble d'autant plus important que les pratiques entrepreneuriales se complexifient et évoluent extrêmement rapidement dans ces secteurs d'activité (Filion, 2000). Comme le rappelle Verstraete (2002, 77), « *les conditions de création ne peuvent être dissociées des conditions de gestion liées au pilotage d'une organisation se complexifiant notablement lors de son développement, notamment pour les entreprises à fort potentiel de croissance* ».

Bibliographie

- BARES F., KUHN A., FOURNIER M. (2002), *Eléments sur la politique publique de soutien à la création d'entreprises. Le cas de l'agglomération nancéienne*, Contrat de recherche commandité par la C.U.G.N., GREFIGE, Université Nancy2.
- BAYAD M., COUTERET P. (2002), « L'entrepreneur face au développement de sa firme : de la construction d'équipe à la vision partagée », *6^{ème} Congrès international francophone sur la P.M.E*, H.E.C Montréal, Octobre.
- BOYER R., ORLEAN A., 1993. « Persistance et changement des conventions », in *Analyse économique des conventions*, Orléan A. (dir.), P.U.F.
- CHARLES-PAUVERS B., SCHIEB-BIENFAIT N., URBAIN C. (2002), « La compétence du créateur d'entreprise innovante : quelles interrogations ? », *Colloque des I.A.E*, Paris, Octobre.
- COURRENT J.-M., SAMMUT S. (2000), *Elaborer son dossier financier de création*, Dunod, Paris, Entrepreneurs.
- DUPUY J.P., (1989). « Conventions et common knowledge », in *Revue Economique*, n°2, mars.
- FAYOLLE A. (2000), « Des propositions épistémologiques et méthodologiques pour repositionner les recherches en entrepreneuriat », *Colloque I.R.G.*, Paris.
- FILION L.-J. (2000), « Typologies d'entrepreneurs. Est-ce vraiment utile ? », in *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Verstraete T. (dir.), Editions E.M.S, Management et Société.
- GOMEZ P.Y. (1994). *Qualité et théorie des conventions*, Paris : Economica.
- GOMEZ P.Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise, modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, Inter-Editions.
- GOMEZ P.Y. (1997), « Economie des conventions et sciences de gestion », in Joffre P., Simon Y. (dir), *Encyclopédie de gestion*, Paris : Economica.
- HUREL F. (2002), « Politique en faveur de la création d'entreprises : pour une liberté d'initiative au bénéfice de tous », in *La revue des sciences de gestion*, n°195, mai-juin.
- MARION S. (1999), *L'évaluation de projets de création d'entreprises dans le contexte d'une intervention financière*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Lyon 3.
- MARION S., PHILIPPART P., VERSTRAETE T. (2000), « La valorisation de la recherche publique par la création d'entreprise », in *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Verstraete T. (dir.), Editions E.M.S, Management et Société.

MONTMORILLON de B. (1997), « Gestion de l'emploi et de l'organisation productive », in Joffre P., Simon Y. (dir.), *Encyclopédie de gestion*, Paris : Economica.

ORLEAN A. (1994), « Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions », Introduction générale, in *Analyse économique des conventions*, Orléan A. (dir), P.U.F.

PIRNAY F. (2000), « L'essaimage académique en Belgique : analyse de 106 entreprises issues de la recherche universitaire », 5^{ème} *Congrès international francophone sur la P.M.E*, Lille.

PIRNAY F. (2000), « La valorisation économique des recherches universitaires par création d'entreprises (spin-offs) : définition et problématiques », 9^{ème} *Conférence internationale de management stratégique*, A.I.M.S, Montpellier, Mai.

PIRNAY F. (2001), *La valorisation économique des résultats de recherche universitaires par création d'activités nouvelles (spin-offs universitaires) : proposition d'un cadre procédural d'essaimage*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Lille 2.

SALAI R. (1989), « L'analyse économique des conventions du travail », in *Revue Economique*, n°2, mars.

SAMMUT S. (1995), *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier 1.

SAMMUT S. (2001), « Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion des scénarios », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 1, n°1.

VERSTRAETE T. (1997), *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologiques et structurale de l'organisation entrepreneuriale*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Lille.

VERSTRAETE T. (2002), *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Les éditions de l'ADREG, janvier.

VERSTRAETE T. (2003), « Les enjeux de la création d'entreprise par des chercheurs valorisant leurs travaux et l'objectif de recherche », in *La création d'entreprise par les chercheurs de la fonction publique : exploration des dimensions appelées par la loi sur l'innovation n°99-587 du 12 juillet 1999*, Rapport C.N.R.S, Verstraete T. (dir), janvier.