

# Investigation des conditions de succès au démarrage de deux spin-offs universitaires à partir de la théorie des conventions

Par

**Franck BARES**

Professeur Assistant  
I.C.N. Ecole de Management  
13 rue Michel Ney  
54037 Nancy cedex  
franck.bares@univ-nancy2.fr

**Christophe CORNOLTI**

Maître de Conférences  
Université Nancy 2  
Institut Universitaire de Technologie  
Département TC  
2, ter boulevard Charlemagne  
54000 Nancy  
christophe.cornolti@univ-nancy2.fr

## Résumé

De nombreuses explications aux réussites vs échecs des entreprises nouvellement créées sont avancées. Ce texte propose une investigation des conditions de succès au cours des phases de création et de démarrage pour un type d'entrepreneuriat particulier, les spin-offs universitaires créées par des chercheurs. Dans ce cadre, la théorie des conventions (d'effort et de qualification) est mobilisée. Celle-ci, présentée dans une première partie, contribue à orienter les modalités de la recherche empirique. Dans une seconde partie, deux cas choisis en raison de leur forte proximité sont étudiés. Leur analyse qualitative et longitudinale est à l'origine d'enseignements susceptibles d'orienter l'action du chercheur-créateur dans sa démarche de pilotage organisationnel.

## Introduction

170.000 créations *ex-nihilo* sont recensées chaque année en France. Sur les trois dernières années, celles-ci ont généré 540.000 emplois (Hurel, 2002). De par les enjeux qu'elle représente, la création d'entreprise, en général, innovante en particulier, est désormais une priorité des pouvoirs publics qui s'inscrit dans la continuité d'une politique de soutien initiée en 1972 (Rapport Mialaret). Pour autant, le nombre d'entreprises de haute technologie créées s'élève seulement à quelques dizaines par an<sup>1</sup>, dont un tiers issu de la recherche publique. Suivant les études de Mustar initiées en 1984, moins de quarante entreprises de ce type sont créées chaque année.

Aussi, les Lois sur l'innovation et la recherche du 12 juillet 1999 ainsi que les projets de Loi d'orientation et de programmation pour la recherche et l'innovation (L.O.P.R.I) sont apparus pour impulser une démarche plus offensive susceptible de faciliter l'action de tous les acteurs impliqués dans ce type de projet. Depuis 1999, d'autres projets de Loi<sup>2</sup> et rapports<sup>3</sup> commandités par le gouvernement attestent de l'importance d'un soutien à l'initiative économique : « *ce qui apparaît original aujourd'hui est l'ampleur de ce phénomène et le fait que des politiques publiques se mettent en place pour encourager l'exploitation commerciale des résultats de recherche publique par la création d'entreprises* » (Mustar ; 2003 ; 613). L'entrepreneuriat est aujourd'hui si bien encadré par les politiques gouvernementales que des chercheurs soutiennent l'idée que son émergence *ex-nihilo* n'a plus vraiment sa place (Marion, Philippart, Verstraete ; 2000). Paradoxalement, les échecs restent nombreux, en particulier dans ce secteur innovant des technologies de l'information et de la communication (T.I.C). Le taux de survie à cinq ans est estimé à 38.7% contre 46.3% et 51% dans les secteurs peu innovateurs et à technologie moyennement élevée (Lasch, Le Roy, Yami ; 2005 ; 37).

S'intéresser aux raisons de ces échecs est nécessaire 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* recensés dans la littérature, de leur manque d'homogénéité, et des risques (financiers) encourus à ce stade du processus.

Plusieurs pistes explicatives peuvent-être avancées. En externe, sont évoqués les carences du dispositif de soutien, son manque de lisibilité ainsi que les aléas du marché. En interne, la littérature recense les erreurs de gestion des entrepreneurs à l'égard des différentes parties prenantes au projet.

La présente étude vise à restituer l'influence de ces dimensions à partir de deux cas de spin-offs universitaires de type VIII<sup>4</sup>. Ceux-ci observent une trajectoire différente au cours de la phase de création puis de démarrage alors même qu'ils se caractérisent par une forte proximité de départ. Dans ce cadre, une attention particulière est accordée aux initiateurs de l'idée qui sont également porteurs de projet. Le choix de s'intéresser à ces chercheurs-créateurs<sup>5</sup> se justifie dans la mesure où cette configuration est rare, le différentiel de compétences respectives observées entre ces deux étapes dissuadant souvent le porteur de l'idée de s'engager dans la gestion effective de l'entreprise. Le choix se justifie encore puisque le chercheur peut être qualifié d'acteur clef dans le développement de son entreprise.

C'est donc à travers l'étude des relations existantes entre le chercheur-créateur et les différentes parties prenantes concernées<sup>6</sup>, leurs influences respectives, leurs imbrications, qu'un éclairage est apporté. Plus précisément, l'étude porte, en interne, sur les relations entre le chercheur-créateur et l'équipe de création (associés, salariés) dont la littérature reconnaît l'importance dans la détermination de « *l'espace entrepreneurial* » (Verstraete ; 2003b ; 73) ; en externe, sur celles qu'entretient le chercheur-créateur avec son environnement (milieux financiers, universités, pouvoirs publics, incubateurs, clients, etc.).

Deux étapes sont retenues : la phase de création et de démarrage. Ceci s'explique par le fait que ces deux phases peuvent être liées. La nature des contacts établis par le chercheur-créateur avec les différentes parties prenantes pendant la création pouvant influencer celles nouées lors du démarrage.

La recherche, de nature qualitative et longitudinale, est réalisée à partir d'une grille de lecture spécifique : la théorie des conventions. Cette dernière est justifiée au regard de sa capacité à proposer et à formaliser une pluralité des modes d'évaluation du réel en considérant l'ensemble de ces acteurs. Sa présentation, dans la première partie, orientera l'analyse des relations entre les différentes parties prenantes, tant internes (convention d'effort) qu'externes (convention de qualification), leur confrontation permettant d'expliquer la trajectoire de l'entreprise, ses chances de succès. Dans une seconde partie, les deux cas étudiés seront présentés et analysés dans une perspective chronologique sous l'angle de l'approche mobilisée. La compréhension des mécanismes observés permettra enfin, d'éclairer les dimensions et logiques susceptibles d'expliquer le succès de ce type particulier d'entrepreneuriat.

## 1. La théorie des conventions appliquée au champ de l'entrepreneuriat

### 1.1. Le choix d'un ancrage théorique plus réaliste : l'individualisme méthodologique élargi

L'insuffisance des théories économiques classiques basées sur une vision individualiste méthodologique (logiques marchandes pures, théories standards étendues) est dénoncée dans la littérature<sup>7</sup>. Ces théories ne permettent pas de remédier à l'insécurité qui caractérise la relation d'emploi. De plus, elles 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 cadrée 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 Dupuy (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. L'étude des conventions d'effort et de qualification, une contribution à la compréhension de la trajectoire entrepreneuriale (succès vs échec)

Toute 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) et, *in fine*, la réussite ou non d'un projet de création en phase de démarrage, au regard des caractéristiques du marché, formalisées à travers une convention de qualification. La convention de qualification porte sur « *le consensus entre le client et son fournisseur, tel que l'un et l'autre savent ce qu'il faut attendre d'une relation marchande (...) elle pose le problème de connaître qui est qualifié pour définir le bon niveau de qualité* » (Gomez ; 1994 ; 138). C'est donc de l'adéquation entre ces deux conventions que dépend l'efficacité de l'entreprise nouvellement créée, la convention de qualification constituant selon Gomez (1994 ; 142), « *les critères communs d'évaluation à tous les échangeurs* ». Une compréhension du dispositif conventionnaliste est alors nécessaire pour mieux appréhender les trajectoires entrepreneuriales (succès vs échec).

## 1.3. Dispositif conventionnaliste : matérialisation et dynamique

Gomez appréhende les conventions comme des systèmes d'informations en provenance de différents acteurs, institutions, dotés d'une force de conviction propre. S'agissant de la convention d'effort, les discours et actes des dirigeants, des salariés et des sections syndicales contribuent à la façonner et à l'influencer (*Cf.* tableau 1). Concernant la convention de qualification, on citera les professionnels concernés, les clients, les syndicats professionnels, la réglementation, *etc.* (*Cf.* Tableau 2).

Tableau 1 : La convention d'effort, morphologie et sources (adapté de Gomez, 1994 ; 185-198)

Morphologie de la convention d'effort			Sources
<b>Énoncé</b> : 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'efficacité 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	
<b>Dispositif matériel</b> : façon dont l'énoncé est véhiculé	Contacts entre les adopteurs	Évaluation 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

La dynamique conventionnaliste peut être résumée ainsi : soit les acteurs sont convaincus du caractère partagé de la convention et l'adoptent par mimétisme, soit ils sont persuadés du contraire et la rejettent. Gomez subordonne sa dynamique à sa cohérence : « *toute variation de messages, 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).

Ces systèmes d'informations peuvent être plus ou moins complexes. Leur complexité permet de les qualifier au sein d'un continuum marqué à chaque extrémité par deux idéaux types : la firme communautaire et marchande pour la convention d'effort, le marché délégation et compétition pour la convention de qualification (*Cf.* tableau 3).

Tableau 2 : La convention de qualification : morphologie et sources (adapté de Gomez, 1994 ;151-157)

Morphologie de la convention de qualification		Sources	
<b>Enoncé</b>	Principe commun	Le principe commun spécifie ce qui est considéré comme "bon", comme "positif", comme valeur supérieure dans laquelle s'inscrit la compétence du professionnel. Ex : la confiance entre professionnels et clients.	- Ensemble de la population - De professionnels à professionnels (syndicats) - Les clients (groupements et syndicats de consommateurs, recours juridique, <i>etc.</i> ) - Les professionnels en direction des clients (engagements, chartes de qualité, <i>etc.</i> )
	Distinction	Clarifie le rôle économique que chacun des acteurs est autorisé à jouer, et donc la ligne de partage de leur compétence.	
	Sanction	Précise les conditions de l'exclusion et participe à la définition des adopteurs.	
<b>Dispositif matériel</b>	Le nombre de contacts clients-professionnels	Leur nombre et la manière dont ils s'établissent permettent de répéter l'échange d'information sur la qualification. Peuvent être réguliers, épisodiques, exceptionnels, ouverts ou sélectifs, entre les clients, les clients et les professionnels, les professionnels.	
	Standardisation des contacts	Caractérisation des contacts (codifiés, normalisés, figés, <i>etc.</i> ), possibilités de contacts personnalisés ou pas, <i>etc.</i>	Utilisation d'outils de communication, de technologies spécifiques
	Degré de tolérance à la négociation	Etablie l'étendue de l'interprétation permise (conventionnellement) entre le client et le professionnel (marchandage ou pas).	Collusion des négociations vs négociations usuelles

Tableau 3 : Typologie des conventions d'effort et de qualification (adapté de Gomez, 1994 ; 205, 208, 169, 173)

	Convention d'effort		Convention de qualification	
	Firme communautaire (l'entreprise est un écran, une maison par rapport au marché)	Firme marchande (la firme est ouverte comme un marché)	Marché délégation	Marché compétition
<b>Principe commun</b>	Appartenance au clan	Le profit	La confiance fondée sur le savoir-être	L'utilité du client qu'il faut maximiser
<b>Distinction</b>	L'employé est membre d'une famille, c'est l'entreprise qui maîtrise le rôle économique	L'employé est le vendeur, la firme est une mise en commun de moyens	Le "pro" sait, le client ignore et se confie	Agents isolés, anonymes en l'occurrence
<b>Sanction</b>	+ la fidélité, les bons et loyaux services - l'intérêt personnel, la grève	+ le profit comptable - l'improductivité	+ fidélité - Rompre la relation	+ les prix, les délais - Trop cher, trop long
<b>Evaluation/contacts</b>	Subjective	Objective	Episodique, ouvert	Nombreux, ouverts
<b>Technologie/ Standardisation</b>	De complément. Primauté à l'individu	De substitution, objectif de productivité	De complément	De substitution
<b>Négociation / collusion entre professionnels</b>	Au niveau de la firme	Au niveau individuel	Forte	Nulle

#### 1.4. L'analyse conventionnaliste appliquée aux situations de création et de démarrage d'activité des spin-offs universitaires

En théorie, la dynamique conventionnelle nous invite à appréhender les différentes sources discursives et comportementales tant internes (dirigeant, délégués syndicaux, salariés, *etc.*) qu'externes (marché, *etc.*) relatives à des organisations déjà constituées. Dans le cas présent, la transposition du champ théorique mobilisé dans le domaine de l'entrepreneuriat ne peut pas faire l'économie d'une nécessaire adaptation<sup>8</sup>.

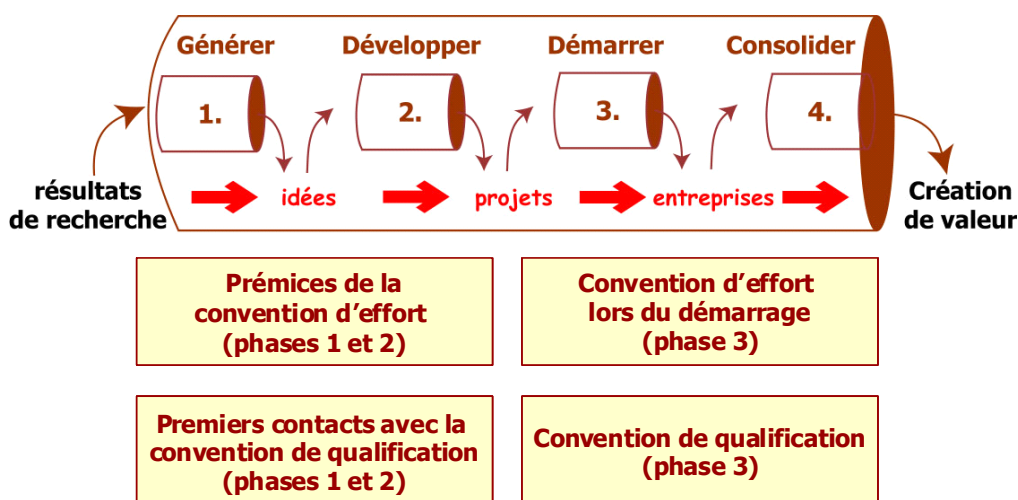
Tout d'abord, il paraît délicat de faire abstraction de la phase de création tant celle-ci conditionne le démarrage de l'entreprise. En effet, cette phase est propice au développement de relations tant formelles qu'informelles avec différents acteurs externes (université, financeurs, opérateurs du dispositif d'accompagnement, *etc.*) qui tendent à orienter le contenu du projet et à construire l'image du créateur. De ce fait, ces relations contribuent à façonner une vision partagée entre les chercheurs-créateurs et les

partenaires internes potentiels (associés, collaborateurs, salariés) qui laisse présager des prémices d'une convention d'effort. Elles contribuent également à positionner le chercheur au regard d'une communauté de tiers externes, parties prenantes de la convention de qualification, qui vont lui reconnaître un certain degré d'expertise.

Ensuite, les sources que Gomez nous incite à considérer, tant en interne qu'en externe, sont moins nombreuses et différentes dans le cas d'une spin-off universitaire, notamment dans la phase de démarrage. En interne, les salariés y sont souvent en faible nombre (même si celui-ci peut augmenter rapidement au regard du fort potentiel de croissance) tandis que les sections syndicales demeurent inexistantes. Il convient néanmoins d'insister sur l'importance que jouent ces acteurs (associés/collaborateurs). En effet, membres de l'équipe entrepreneuriale (team-entrepreneurship) ils assurent un rôle indéniable dans la mise en œuvre du projet (et donc de la convention d'effort). En externe, on retrouve la même configuration que lors de la phase de création (universités, financeurs, opérateurs du système d'aides, etc.), à ceci près que la confrontation effective avec le marché marque l'arrivée d'acteurs clés : les clients et les fournisseurs.

Notre position est de considérer les chercheurs-créateurs comme de véritables « *managers 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). Qu'en est-il réellement pendant les phases de développement du projet et de démarrage d'activité ? (Cf. Figure 1).

Figure 1 : Identification séquentielle des conventions d'effort et de qualification à partir du processus de valorisation par spin-off (adapté de Pirnay, 2001 ; 104)



## 2. Une illustration à partir de deux spin-offs universitaires de type VIII lors des phases de création puis de démarrage

### 2.1. Une étude de cas collective, qualitative et longitudinale

Notre travail consiste à décrire et à comprendre le façonnement, l'articulation des conventions d'effort et de qualification au cours des phases de création et de démarrage à partir de l'analyse des relations qui se nouent entre les différentes parties prenantes internes et externes au processus entrepreneurial.

L'étude est réalisée en Lorraine à partir de deux cas de spin-offs universitaires à fort potentiel de croissance de type VIII (Cf. Figure 2). Cette étude de cas peut-être qualifiée de collective conformément à la typologie proposée par Stake (1994 ; 1995) et citée par Verstraete (1997 ; 202) : « *le chercheur étudie simultanément plusieurs cas pour mieux comprendre un phénomène, une population, ou une condition générale. Les cas peuvent être similaires ou non, redondants ou variés. Ils sont choisis en fonction de la compréhension qu'ils sont en mesure d'apporter sur le phénomène étudié, voire pour une meilleure théorisation* ».

Figure 2 : Les spin-offs universitaires : description sommaire du profil type de chaque catégorie (Pirnay, 2001 ; 65)

	Type I	Type II	Type III	Type IV	Type V	Type VI	Type VII	Type VIII
Initiateur de l'idée	individu	individu	individu	individu équipe	individu	individu	individu équipe	individu équipe
Initiateur idée = porteur projet ?	toujours	toujours	toujours	souvent	toujours	toujours	souvent	rarement
Potentiel de croissance	faible	faible	faible	modéré élevé	faible	faible modéré	faible modéré	élevé
Besoins de financement	faible	faible	faible	modéré	faible	modéré	faible	élevé
Dépend. au(x) fondateur(s)	élevée	élevée	élevée	faible	élevée	élevée	élevée	faible
Objectif initial	rentabilité	rentabilité	rentabilité	croissance	rentabilité	rentabilité	rentabilité	croissance
Type de marché	niche	niche	niche	global	niche	niche	niche	global

Ces deux entreprises nouvelles ont été retenues en raison de leur évolution différente au cours du temps. La première (Cas A « succès ») observe une forte croissance (embauches, levée de fonds, chiffre 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)<sup>9</sup>. Ce choix s'explique encore par leur forte proximité (Cf. Figure 3). Cet aspect est important : a) il autorise une comparaison pertinente des deux cas étudiés ; b) il permet de neutraliser l'influence de certaines dimensions telles que l'expérience à la création d'entreprise, la formation scientifique, le laboratoire d'origine, etc. sur la trajectoire des cas considérés et donc de mieux apprécier le rôle du chercheur-créateur.

La démarche est de nature exploratoire et qualitative. Si le principal intérêt fait à la recherche qualitative et plus particulièrement à l'étude de cas repose sur la complétude, le niveau de profondeur et la richesse des informations qu'elle permet d'obtenir, la collecte d'un matériau de qualité n'est pas automatique. « Elle suppose une multiplication des sources de données et une présence sur le terrain (c'est-à-dire pour un cas donnée) relativement longue » (Pailot ; Verstraete ; 2003 ; 63). Ainsi, l'étude repose, tout d'abord, sur deux techniques de recueil d'informations. Les entretiens semi-directifs, d'une part, permettent de resituer chronologiquement la nature des relations établies à partir de la perception des chercheurs-créateurs, associés, salariés. L'analyse documentaire, d'autre part, constitue une source d'informations complémentaires à même de palier les risques de biais liés aux phénomènes de mémorisation et reconstruction. Ensuite, 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 2002 (Cf. Figure 4). Les entretiens ont été enregistrés (avec garantie 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.

Figure 3 : 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
<b>CAS A</b> « 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
<b>CAS B</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

Figure 4 : Calendrier des interviews réalisées

Période	Acteurs rencontrés	
	CAS A « succès »	CAS B « échec »
<b>Mars - Juin 2001</b>	- Louis : chercheur-créditeur initiateur de l'idée et porteur du projet - Jean : chercheur, porteur du projet et associé	- Pierre : chercheur-créditeur initiateur de l'idée et porteur du projet - Paul : doctorant, porteur du projet et associé - Jacques : collaborateur salarié
<b>Janvier - Mars 2002</b>	- Louis - Jean	- Pierre - Paul et Jacques
<b>Juin - Septembre 2002</b>	- Louis	- Paul

## 2.2. L'identification des conventions en vigueur lors de la création (Phases 1 et 2)

L'analyse met en exergue un dispositif conventionnaliste très proche dans cette étape : une convention d'effort de type communautaire, d'une part (2.2.1), une convention de qualification de type délégation, d'autre part (2.2.2).

### 2.2.1. Les prémices d'une convention d'effort de type communautaire

La restitution des échanges noués entre le chercheur-créditeur et les parties prenantes au projet permet de recenser les éléments caractérisant les deux dispositifs conventionnalistes.

Dans l'entreprise A, le chercheur est bien ancré au sein de son laboratoire puisqu'il y travaille depuis six années. Ce temps est propice aux contacts, en interne, avec ses pairs (collègues, directeurs, responsables scientifique, etc.) et, en externe, avec différents partenaires industriels. Cette position lui permet, à

l'occasion de la loi sur l'innovation, d'envisager sereinement la valorisation de ses résultats de recherche par la création d'entreprise dédiés à l'ingénierie linguistique. Son projet séduit ses collègues qui se montrent intéressés par une participation active (à titre gracieux ou à travers une participation financière). Le projet prend forme autour du chercheur-créateur et mobilise trois collègues, dont un associé.

L'établissement du plan d'affaires n'est pourtant pas simple, chacun souhaitant imposer son point de vue. Les discussions, parfois mouvementées, permettent finalement d'asseoir une vision partagée du projet sous l'impulsion du créateur qui, à l'issue de ces échanges marqués par le départ de son associé en Amérique du Nord<sup>10</sup>, devient leader effectif. Une délimitation respectueuse des rôles est opérée, dans un contexte où les liens entre les membres de l'équipe se renforcent. De ces échanges longs et intenses le chercheur-créateur conforte son autorité et laisse entrevoir ses attentes à l'égard de ses collaborateurs : disponibilité, expertise scientifique, veille informationnelle. L'équipe accepte les règles du jeu, convaincue par le potentiel du projet et influencée par le charisme du créateur. La vision est désormais partagée au sein de l'équipe entrepreneuriale, envisagée comme un clan que le créateur protège par ailleurs. En effet, celui-ci supporte le stress généré par les incertitudes liées à un marché concurrentiel sans jamais en faire état. Ces indices attestent du caractère communautaire de la convention d'effort.

Dans l'entreprise B, le chercheur-créateur bénéficie également d'un contexte favorable puisqu'il revient d'un post-doctorat réalisé dans une entreprise prestigieuse de la Silicon Valley. Cette expérience lui procure une certaine aura au sein du laboratoire où il est recruté début 1999 pour se consacrer à son projet de création. Des échanges s'instaurent rapidement entre lui et certains de ses collègues. C'est notamment le cas avec un doctorant pour qui le projet de création en question constitue un intéressant terrain d'expérimentation. Le projet déposé consiste à créer une société spécialisée dans la production de solutions de visualisation 3D à destination de l'industrie (développement de prototypes informatiques). Alors que l'entreprise ne compte aucun salarié, elle accueille déjà un stagiaire chargé d'une partie de la programmation. Partageant les mêmes préoccupations que les deux partenaires, le stagiaire fait l'objet d'une promesse d'embauche. Il prolonge de quelques mois son stage de fin d'étude quasi bénévolement. L'adhésion de ces trois personnes au projet, les efforts qu'ils déploient volontairement et sans retour immédiat (*e.g.* financier) suggère l'existence d'un lien fort entre eux. Cette période, caractérisée par de nombreux échanges (réunions, partage de dossiers, *etc.*) est largement appréciée par les trois individus qui la considèrent comme la plus belle époque.

Concernant A et B, l'esprit d'équipe se retrouve également lors de rencontres avec les acteurs extérieurs et notamment les opérateurs appartenant au dispositif d'accompagnement tant au niveau régional (*e.g.* incubateurs, cellule de valorisation, *etc.*) que national (ANVAR, concours MENRT, *etc.*). Ceci conforte la prégnance communautaire dans cette convention d'effort en construction.

### 2.2.2. Un contact partiel mais réussi avec une convention de qualification de type délégation

Les contacts avec l'environnement externe sont progressifs compte tenu de la nécessaire R&D (recherche-développement) que supposent ces projets à caractère technologique. Les rencontres avec les clients potentiels supposent une relation de confiance en raison des incertitudes liées à ce type de technologie. La caution, l'image ou encore le sérieux des producteurs/prestataires jouent un rôle important dans la mesure où les clients ne disposent que très rarement de moyens permettant de s'assurer de la qualité effective de la transaction. Les contacts sont sélectifs et le degré de tolérance faible (en termes de qualité, de prix, *etc.*) ce qui entraîne une dépendance forte. Les clients n'ont d'autre choix que de se fier à la réputation des acteurs en présence, à leur discours, à l'évaluation des experts. Des effets de mimétisme, de réseau prennent ainsi part dans la définition conventionnaliste. Le marché se rapproche ainsi du type délégation dans lequel les professionnels déterminent la qualité et leur jugement est décisif (attribution de « labels » de qualité).

Dans les cas A et B, les projets bénéficient de la réputation internationale de leur laboratoire et de

l'expertise des deux chercheurs-créateurs qui disposent du soutien de leurs pairs. Ceci se répercute notamment sur la qualité intrinsèque des projets permettant l'émergence de la coopération entre les futurs partenaires et acteurs impliqués dans l'accompagnement. Ces derniers, à l'occasion de concours, récompensent leur expertise technique ainsi que leur potentiel commercial. Ces signaux sont fondamentaux car ils véhiculent auprès des partenaires (fournisseurs, milieux financiers, clients, *etc.*) une image positive renvoyant à une réelle légitimité.

### **CAS « succès » - Phases 1 et 2**

Louis, après six années passées au sein de son laboratoire de recherche, a un projet de création d'entreprise dans l'ingénierie linguistique (1999). Jean, également docteur en informatique, s'inscrit dans le projet qui se concrétise par la création d'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, *etc.*). Il est par conséquent l'un des cinq projets incubés au sein du laboratoire. Louis 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 associés se confrontent aux difficultés liées au développement d'un projet 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 Jean 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 » (Louis).

Cette étape renforce les liens entre les membres de l'équipe, fait ressortir le charisme de Louis et permet à Jean, 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. « Jean, le co-fondateur est à Montréal. D'un commun accord on a préféré stopper car il n'était pas à sa place pour piloter vingt cinq personnes, une équipe technique aussi importante » (Louis).

Les efforts déployés sont récompensés à l'occasion de différents concours en émergence où le projet se fait remarquer favorablement. Il 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 » (Louis). 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).

Louis informe très régulièrement ses collaborateurs de façon formelle (réunions) et informelle 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).

### **CAS « échec » - Phases 1 et 2**

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), Pierre 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'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, Paul, futur associé de Pierre, 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, Pierre 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 l'intérêt que suscite le projet. Pour Pierre et Paul, tous les espoirs sont permis.

Pierre 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 Pierre (70% des parts), Paul (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 (Pierre vit sur ses deniers personnels) mais accueille un stagiaire chargé d'une partie de la programmation. Travaillant beaucoup et partageant les motivations des deux associés (et préoccupations 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, etc.) est largement 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 ! » (Paul). Aucune embauche n'est réalisée.

### 2.3. Des évolutions divergentes lors du démarrage : adaptation vs remise en cause de la convention d'effort (Phase 3)

S'il y a maintien de la convention de qualification au cours du démarrage, des divergences sont constatées au niveau de la convention d'effort pour ces deux entreprises. Dans le Cas A, la convention d'effort s'adapte aux contraintes de marché (2.3.1). Dans le Cas B, les tentatives de changement sont remises en cause (2.3.2).

#### 2.3.1. Le Cas A « succès » : une convention d'effort modifiée et acceptée

Le chercheur-créeur prend plusieurs initiatives destinées à favoriser le démarrage. Il commence par ouvrir son capital à de nouveaux partenaires financiers. Il se dote ainsi de moyens supplémentaires pour compléter son équipe technique -dont l'effectif augmente par ailleurs rapidement- et pour étoffer son offre technologique. Outre la consolidation du potentiel de l'entreprise, cette ouverture illustre la volonté du créateur de ne pas restreindre son équipe aux seuls fondateurs. Les embauches concernent majoritairement des personnels R&D issus de son laboratoire d'origine (ingénieurs, chercheurs, etc.) ce qui atteste le souhait du chercheur-créeur de préserver le caractère communautaire de l'entreprise et de garder contact avec son laboratoire d'origine. Néanmoins, le recrutement de personnes "extérieures" et expérimentées à des postes clefs témoigne d'une certaine lucidité quant à son besoin d'accompagnement en matière de gestion. Par exemple, l'arrivée d'un Directeur Marketing reconnu lui permet d'acquérir un regard objectif sur le marché, de s'ouvrir à d'autres réseaux. De la même façon, planifier la venue d'un Directeur des Ressources Humaines traduit son envie de ne pas tomber dans les effets pervers d'une gestion du personnel trop affective. Ces décisions sont significatives d'un nouvel état d'esprit désormais indispensable à la bonne marche de l'entreprise, ainsi qu'il le reconnaît : « 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 ».

Expliqués à ses collaborateurs à travers une communication formelle et informelle fréquente (e.g. bulletin trimestriel), ces choix de gestion sont majoritairement acceptés par les collaborateurs pourtant reconnus critiques de par leur formation. La force de conviction du dirigeant s'explique tout d'abord par le bien fondé de son argumentation. Il défend l'impérieuse nécessité d'une innovation constante tant sur le plan technique (e.g. activités de recherche et d'enseignement) que managérial (e.g. stages de gestion) en s'appuyant sur un apprentissage-désapprentissage constant en fonction des contraintes du marché. Il conforte encore sa légitimité au regard de l'efficacité avérée de ses actions. Le marché lui est favorable (clients) et les opérateurs intervenant dans l'appui lui expriment régulièrement leur intérêt.

### 2.3.2. Le Cas B « échec » : une tentative de modification de la convention d'effort rejetée

L'entreprise B comprend, lors du démarrage, quatre salariés (dont le chercheur-créateur et son associé, respectivement Directeur général et Directeur adjoint). Si, sur le fond, les intentions du chercheur-créateur sont proches de celles identifiées dans le cas précédent, elles diffèrent fondamentalement dans leur mise en œuvre et dans leurs résultats. Sur le premier aspect, les recrutements se portent sur des personnes peu expérimentées. Les deux anciens stagiaires, récemment diplômés (école d'infographie, école de commerce) sont ainsi recrutés pour assurer les fonctions d'infographiste et de Directeur commercial. Parallèlement, l'entreprise accueille un contrat de qualification et trois stagiaires de longue durée chargés des aspects comptables, financiers, de prospection et de secrétariat. Ces décisions appellent deux constats : -l'équipe n'est donc plus seulement constituée de pairs (même profil, formation, etc.) susceptibles de comprendre les tenants et les aboutissants de ce type de projet technologique ; l'esprit communautaire n'est plus partagé par ces nouveaux arrivants dont le statut est précaire.

S'agissant des résultats, les tentatives pour lever des fonds échouent ce qui contrarie le plan de développement initial. A ces difficultés s'ajoute le faible nombre de contrats : « *on sent que la période est plus difficile pour nous (...) difficile de lever des fonds et même de décrocher des contrats* ». Ceci entraîne un changement d'attitude de la part du dirigeant qui souhaite donner un nouveau souffle à son entreprise. Malheureusement, il se ferme sur des positions non expliquées qui désorientent les salariés. Sans concertation, il élargit l'idée initiale de production à haute valeur ajoutée (R&D) à une activité de prestations de services à visée nourricière ce qui l'éloigne du niveau d'excellence qui servait par ailleurs de support à sa force de conviction. Malgré quelques contrats, les problèmes financiers persistent. Pour l'équipe, cela résulte des erreurs de gestion qui se traduisent par une dégradation du climat de travail : « *la sortie ne va pas se finir en copain* ». Les onze versions du site internet de l'entreprise réalisées en l'espace de quelques mois est sans doute une illustration flagrante des doutes rencontrés par le chercheur-créateur. Ces doutes se retrouvent également au niveau du réseau d'accompagnement qui élimine l'entreprise du concours MENRT, dès la phase régionale de sélection. Un tel échec entache le crédit d'expertise que ses pairs lui accordaient initialement et laisse entendre une certaine inadéquation entre la convention d'effort qu'il espère impulser et la convention de qualification existante.

Le comportement autoritaire du chercheur-créateur au sein de l'entreprise, les déboires rencontrés avec les clients et les opérateurs de l'accompagnement génèrent des suspicions chez les salariés. Ceux-ci interrogent désormais sa capacité à gérer véritablement l'entreprise et à la rendre viable. Malgré quelques tentatives d'explication (dont certaines très maladroitement - e.g. courriels), le dirigeant n'arrive pas à lever les doutes dans un contexte où sa force de conviction est désormais ébranlée. L'esprit de clan se détériore compte tenu des tensions internes voire des conflits. L'adhésion aux normes d'efforts s'estompe, les salariés envisagent leur départ.

### CAS « succès » - Phase 3

L'entreprise accueille de nouveaux partenaires dans son capital dont l'ANVAR. Louis 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 content de ses jeunes collaborateurs qui sont passionnés et satisfaits des conditions de travail (locaux de l'entreprise

agréables et propices au travail en équipe, absence de cloisonnement, etc.).

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

Pour faire face aux charges importantes, Louis 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 » (Louis).

Après « deux années dans l'ombre, avec zéro euro de budget communication » (Louis) 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).

L'entreprise se fixe, ensuite, comme objectif un chiffre d'affaires de 700000 euros pour l'exercice. En juin 2002, 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. Louis 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 » (Louis). 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.

### **CAS « échec » - Phase 3**

L'entreprise comprend lors du démarrage quatre salariés sous contrat à durée indéterminée. La répartition des responsabilités pensée par Pierre est la suivante : Messieurs Pierre, Paul et Jacques (premier stagiaire – Ecole de commerce) deviennent respectivement Directeur général, Directeur adjoint et Directeur commercial. Le second stagiaire est, quant à lui, nommé infographiste. Parallèlement, l'entreprise accueille un contrat de qualification (marketing direct, secrétariat) et trois nouveaux 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 » (Paul). Ce constat amène Pierre 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 (...) » (Paul).

Ceci se traduit en amont par de nombreuses modifications. A ce propos Paul 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. Paul 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. Jacques 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 » (Jacques). Associée aux difficultés de démarrage, cette attitude conduit les deux Directeurs à discuter des compétences du créateur ainsi que de la pertinence de ses décisions. Pour exemple, Paul « pense que la décision de constituer une équipe commerciale a été prise trop tard », discute l'intérêt de maintenir une 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, Pierre possède des compétences rares et un savoir que l'on a pas et le problème c'est que le savoir évolue vite ». Quant à Jacques, il avoue qu' « au lieu d'empiéter sur mes plates-bandes, il devrait davantage se consacrer à la recherche » (Jacques).

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 » (Paul). 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 » (Paul). 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 du projet selon un membre du jury en contact avec Paul.

Au printemps 2001, l'entreprise obtient un prêt de 30000 euros (Prêt à la création d'entreprise P.C.E) ce qui 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, 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. Le créateur 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, le recours aux courriels envoyés à toute l'équipe n'améliore 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 copie à 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 ».

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 Paul « commence à plus que douter ». Les salariés se désengagent progressivement, diminuent leurs efforts et finissent par évoquer leur départ. Paul décide de sortir du capital pour lancer une autre entreprise avec l'infographiste (ce projet n'est pas connu du créateur). Pierre s'engage à lui racheter ses parts. Parallèlement, Jacques exprime son envie de quitter l'organisation. Pierre n'y donne pas suite.

En 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 » (Paul). L'ambiance se détériore encore compte tenu notamment de la maladresse du créateur.

Celle-ci s'illustre à l'occasion d'un contrat obtenu grâce aux efforts de prospection de Jacques. Ce dernier perd sa commission puisque Pierre signe à sa place. Le directeur commercial se considère floué. Cet événement le conforte dans son choix de quitter l'entreprise (sans préavis) et de réitérer sa demande de licenciement (initialement formulée en février). Dans un premier temps, Pierre refuse. Ceci s'explique par le fait qu'il croit encore à son entreprise et qu'il préfère voir Jacques démissionner. Sa position est également liée aux contraintes qui pèsent sur sa liberté d'action en la matière. Jacques (tout comme Paul) 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 qui devaient débiter en octobre). L'entreprise ne peut faire face à ses créanciers et dépose le bilan.

## Conclusion - Discussion

La recherche a pour objet la compréhension du processus pouvant amener deux entreprises comparables lors de la création à suivre des trajectoires différentes au démarrage. La grille de lecture théorique retenue<sup>11</sup> permet de mettre en évidence plusieurs pistes explicatives.

Lors de la phase de création, peu de difficultés apparaissent en réalité pour les chercheurs-créateurs étudiés. Ceux-ci sont bien ancrés au sein de leur laboratoire duquel ils tirent expertise, crédibilité et contacts (futurs associés, clients potentiels). Ces points sont fondamentaux compte tenu de la nature du marché (convention délégitation). Tous deux préparent leur projet avec des pairs. Les équipes se fédèrent autour du porteur de l'idée, dans un esprit communautaire, de partage d'effort et de vision. Se façonnent ainsi, dans cette phase d'échanges et de discussions scientifiques, les prémices d'une convention d'effort communautaire en partie impulsée par le créateur.

Sa force de conviction est importante lors de cette première période dans la mesure où a) il incarne le projet, son esprit, ses perspectives aux yeux des collaborateurs. Ces derniers ne vont que rarement à l'encontre de son discours ; b) les collaborateurs sont des collègues choisis et convaincus de la qualité du projet avant même la création effective. Leur adhésion est donc réelle ; c) ses qualités de chercheur (compétences scientifiques) sont incontestables (ce qui est fondamental pour une entreprise de type VIII).

Les efforts déployés visent à préparer leur entrée sur le marché. Si d'importants investissements (temps) sont consacrés à la conception-développement, des actions sont également menées en direction des opérateurs de l'accompagnement reconnus en raison de leur appartenance aux réseaux de l'innovation. Les récompenses qui leur sont attribuées lors des concours en émergence marquent leur adéquation avec le marché (convention de qualification), les encouragent d'un point de vue technique (conception du projet) et les confortent dans leurs efforts (convention d'effort).

Dans cette configuration, les deux projets semblent bien partis. Il faut avouer que le laboratoire, sensible à ce type de valorisation des résultats de recherche, les considère comme respectables.

Au démarrage, si l'assimilation entre le chercheur-créateur et son projet d'entreprise assoit son discours, elle se traduit également par une forte pression qu'il doit gérer. Tout à tour, il endosse la responsabilité ultime indispensable au développement de son entreprise. Il doit convaincre les différentes parties prenantes en optimiser l'échange de valeur pour chacune d'entre-elles. S'il ressort ainsi que le créateur joue un rôle important tout au long des différentes phases étudiées, l'étude montre l'influence de facteurs tant internes qu'externes susceptibles d'asseoir ou de déstabiliser la force de ses discours et actions.

En externe, l'enjeu est double. Il s'agit en premier lieu d'obtenir les fonds nécessaires à la poursuite d'activité R&D en espérant 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, avec des registres communs d'actions. La comparaison des cas indique que la difficile confrontation avec le marché, les engagements nuancés des acteurs de soutien et l'éloignement des sphères universitaires déstabilisent le chercheur-créateur en remettant en cause sa crédibilité dans le Cas B. A l'inverse, ces éléments confortent sa force de conviction dans le Cas A.

Ceci s'explique à la fois par la nature du projet (hautement technologique) et celle du marché (délégitation) où la réputation et l'expertise sont de véritables facteurs clés de succès. Or, dans ce cadre, les opérateurs du soutien ainsi que les laboratoires jouent un rôle d'expert dont les jugements informent publiquement de l'intérêt et du potentiel projet. Cet aspect est particulièrement important, le marché se caractérisant par un certain mimétisme. Ainsi, l'influence de tiers externes sur la dynamique de la convention d'effort est mise en évidence.



En interne, il importe d'insuffler une nouvelle dynamique qui permette à l'organisation, désormais confrontée au marché, de s'adapter. En arrière plan, cela signifie une modification de la convention mieux adaptée aux contraintes économiques. Le Cas B illustre les difficultés du chercheur-créateur puisque ses tentatives se traduisent par l'altération de la relation au sein du groupe. L'absence de premiers clients et la non-atteinte des objectifs en terme de chiffre d'affaires occasionnent des problèmes de gestion courante (e.g. fuite de trésorerie) et remettent en question la santé de l'entreprise. Les membres de l'équipe sont découragés et, face aux silences et maladroites du chercheur-créateur, remettent en cause la convention d'effort. Dans le Cas A, le mouvement initié en phase de création se poursuit. Même s'il n'est plus à proprement parler entrepreneur, le dirigeant continue à convaincre et, ce faisant, acquiert la double casquette chercheur-manager. Les salariés acceptent notamment l'arrivée de spécialistes qui initie le processus de structuration fonctionnel de l'organisation (fonction ressources humaines, marketing) et marque le passage à une convention d'effort plus marchande.

Le passage à une convention d'effort plus marchande semble constituer une condition de réussite pour faire face au caractère particulièrement concurrentiel du marché. Celui-ci est subordonné à la force de conviction du chercheur-créateur et à ses compétences. La difficulté de l'exercice ne doit pas être sous-estimée. Un tel changement suppose en effet, une modification des représentations mentales de l'entrepreneur.

Finalement, ces éléments variés soulignent la complexité mais aussi la fragilité inhérente à un projet hautement technologique, à fort potentiel de croissance. Ils militent en faveur d'un accompagnement permettant au chercheur-créateur de passer d'une compétence scientifique acquise à des compétences managériales requises. Ces dernières sont en effet mobilisées tout au long du processus avec notamment la gestion des relations avec les différents partenaires à convaincre : les opérateurs de l'accompagnement, les laboratoires, la clientèle, les salariés, etc. Ceci semble d'autant plus important que les pratiques entrepreneuriales se complexifient et évoluent extrêmement rapidement dans ces secteurs d'activité (Filion, 2000). Une telle situation explique peut-être le recours fréquent à des entrepreneurs extérieurs, encore appelés « *chief executive officer* » pour piloter les projets.

## Notes

1 Celles-ci enregistrent néanmoins une légère hausse, une centaine de créations désormais recensée depuis 1999.

2 A titre d'exemple, il est possible de citer le projet sur l'initiative économique proposé par Dutreil R. : « Agir pour l'initiative économique », 07 octobre 2002 et publié au Journal Officiel du 05 août 2003.

3 Présentés par le Commissariat Général au Plan le 22 juin 2005, les rapports Astypaléa et Pérroux proposent une grille de lecture de l'intervention de l'Etat en faveur des entreprises. [www.plan.gouv.fr](http://www.plan.gouv.fr).

4 Selon Pimay (2001 ; 62), le type VIII correspond aux créations portant sur des activités produits hautement technologiques, initiées par des chercheurs et bénéficiant d'un contexte favorable (Cf. Figure 2).

5 Pour des raisons de praticité, nous utiliserons chercheur-créateur pour qualifier les initiateurs de l'idée-porteurs du projet dans les cas étudiés.

6 « (...) 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.) » (Verstraete ; 2003a ; 25).

7 Cf. Les tenants du courant holiste ou les auteurs adoptant une vision mixte (individualisme méthodologique-holisme). Dans une certaine mesure, on pourra citer les écrits de Granovetter ; Polanyi, Zukin, di Maggio, Powell, etc. qui développent l'idée d'un encastrement social.

8 Nous renvoyons explicitement aux travaux précurseurs de T. Verstraete qui introduit et développe, à partir de 1997, la théorie des conventions dans la littérature francophone consacrée à l'entrepreneuriat, articulée à la théorie des représentations sociales et à la théorie des stakeholders (voir Verstraete, 2003).

9 Si « les notions de succès et d'échec font l'objet d'acceptions différentes » (Marion ; 1999 ; 106), nous faisons référence ici 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).

10 Il s'engage néanmoins à poursuivre son activité de conseil scientifique au sein du projet.

11 L'approche par Les économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot permet également de faire ressortir les éléments de réponses au problème soulevé. A partir des registres communs d'action, il s'avère possible d'envisager un continuum de situations hybrides, une pluralité des mondes.

## Bibliographie

- BOYER R., ORLEAN A. (1993), « Persistance et changement des conventions », in *Analyse économique des conventions*, Orléan A. (dir.).
- 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.
- 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 », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°195, mai-juin.
- LASCH F., LE ROY F., YAMI S. (2005), « Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up T.I.C », *Revue Française de Gestion*.
- 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.
- MUSTAR P. (2003), « Politiques publiques de recherche et d'innovation », in Mustar P. et Penan H. (dir.), *Encyclopédie de l'innovation*, 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).
- PAILOT P., VERSTRAETE T. (2003), « Cadre opératoire de la recherche sur la création d'entreprise par les chercheurs du secteur public », 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 99*, Verstraete T. (dir.), Rapport CLAREE-ADREG pour le CNRS.
- PIRNAY F. (2000), « L'essaimage académique en Belgique : analyse de 106 entreprises issues de la recherche universitaire », *5<sup>ème</sup> Congrès international francophone sur la P.M.E*, Lille.
- 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 », *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, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Lille.

VERSTRAETE T. (2003a), « 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 99*, Verstraete T. (dir.), Rapport CLAREE-ADREG pour le CNRS, [www.editions-adreg.net](http://www.editions-adreg.net).

VERSTRAETE T. (2003b), « Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat :  $PhE = ff(C \times S \times P) \subset (E \times O)$  », Les éditions de l'ADREG, décembre, [www.editions-adreg.net](http://www.editions-adreg.net).