

## Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises.

Michel Grossetti, Jean-Francois Barthe

► **To cite this version:**

Michel Grossetti, Jean-Francois Barthe. Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises.. Revue française de sociologie, Centre National de la Recherche Scientifique, 2008, Vol. 49 (n° 3), p. 585-612. <halshs-00476900>

**HAL Id: halshs-00476900**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00476900>**

Submitted on 27 Apr 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Michel Grossetti  
Chercheur au CNRS  
Université de Toulouse, LISST  
CNRS (UMR 5193), EHES  
Université de Toulouse le Mirail  
5 allée A. Machado  
31 058 Toulouse Cedex 9  
Tel : 05 61 50 36 69  
Fax : 05 61 50 38 70  
Email : Michel.Grossetti@univ-tlse2.fr

Jean-François Barthe  
Professeur associé  
Université de Toulouse  
Département de Sociologie  
Université de Toulouse le Mirail  
5 allée A. Machado  
31 058 Toulouse Cedex 9  
Email : barthejf@aol.com

## Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises<sup>1</sup>

*Revue Française de Sociologie*, 2008, 49-3, pp.585-612.

### *Résumé*

La création d'une entreprise nouvelle est un processus complexe qui fait intervenir de nombreux acteurs et surtout des niveaux d'action différents : les individus et leurs relations, les organisations et leurs relations, des contextes plus larges. Cet article examine les interactions entre les différents niveaux dans une étude de ce processus utilisant une méthode rétrospective fondée sur des histoires de cas, combinant entretiens multiples et sources écrites. L'analyse de ces données montre qu'au-delà de la création de nouvelles ressources, spécifiques à la nouvelle entreprise, une grande partie du processus réside dans la mobilisation de ressources existantes par l'intermédiaire de relations personnelles des fondateurs ou de moyens de médiation plus génériques, ainsi que dans le déplacement des liens entre acteurs et des lignes de partage entre organisations.

### *Abstract*

The creation of a new firm is a complex process involving many actors and, above all, different levels of action : individuals and their relations, organizations and their relations, larger contexts. This article have a close look on the interactions between various levels of action in a study of this process using a retrospective method based on cases histories which combine cross interviews with written sources. The analysis of this data shows that, beyond the creation of new resources which are distinctive of the new firm, a great part of the process is made of mobilizing existing resources through personal relations or more generic means, and also of changes concerning the links between the actors and the boundaries between the organizations.

---

<sup>1</sup> Nous remercions Harrison White pour ses conseils méthodologiques, Marie-Pierre Bès et Martin Giraudeau pour leurs remarques sur une première version de ce texte, Christophe Beslay pour sa participation à l'enquête et à l'analyse, et Jean-Philippe Berrou pour ses conseils bibliographiques.

\*  
\*   \*

Depuis une vingtaine d'années, à la suite de l'article célèbre de Mark Granovetter sur l'encastrement des activités économiques dans la structure sociale (Granovetter, 1985), les recherches sur les réseaux sociaux des entrepreneurs se sont multipliées, en sociologie, mais surtout dans les sciences de gestion. Beaucoup de ces recherches portent sur la mobilisation de relations interpersonnelles dans les processus de création d'entreprises. La plupart sont des études de type « réseaux personnels » qui consistent à interroger les créateurs d'entreprises sur les personnes qui leur apportent divers types de soutien (affectif, technique, financier, etc.) ou qui pourraient leur apporter ces soutiens s'ils en avaient besoin (par exemple Nicolaou, Birley, 2003 ou Lechner, Dowling, Welp, 2006). Si tous les auteurs sont d'accord pour affirmer l'importance de ces relations sociales dans le processus de création des entreprises, leurs analyses divergent parfois sur le lien qui peut exister entre les types de relations (force des liens, contenus) et les indicateurs de performance (survie, atteinte de l'équilibre financier, volume des profits). Les auteurs d'une synthèse récente de ces travaux, tout en soulignant leurs apports, déplorent le manque de recherches de type qualitatif, la rareté des analyses de la dynamique des réseaux et des entreprises, ainsi que l'absence d'un cadre théorique commun suffisamment rigoureux (Hoang et Antoncic, 2003). Ils appellent en particulier au renouvellement des méthodes et à la mise en œuvre de travaux plus descriptifs permettant une compréhension plus profonde de la mobilisation des relations à divers stades du développement des nouvelles entreprises et de la dynamique des réseaux sociaux eux-mêmes.

D'un point de vue plus classiquement sociologique, dans lequel la question de la performance est moins centrale, on peut aussi considérer que ces travaux comportent des lacunes. La première de ces lacunes est l'absence d'un cadre théorique et méthodologique intégrant à la fois les relations sociales et les autres formes d'accès aux ressources, ce qui éviterait de tomber dans le réductionnisme relationnel (considérer que la principale structure du monde social est un réseau) qui caractérise de nombreux travaux sur les réseaux sociaux. Un tel cadre permettrait d'évaluer de façon plus précise la place que prennent les mobilisations de relations sociales dans l'accès à différents types de ressources. La deuxième lacune est la confusion fréquente, soulignée par les auteurs de la synthèse citée plus haut, entre les relations des individus et celles des organisations en tant que telles. Le caractère le plus souvent statique

des méthodes utilisées, qui ne permet pas de saisir les interactions entre les réseaux inter-individuels et les organisations au fil du processus d'émergence des nouvelles entreprises, constitue la troisième lacune, elle aussi soulignée par les auteurs de la synthèse. Enfin, quatrième lacune, les générateurs de noms utilisée ne révèlent que les relations les plus régulières, une sorte de partie émergée de l'iceberg de l'encastrement.

La recherche sur laquelle cet article s'appuie répond pour l'essentiel à ces exigences par la mise en œuvre d'un cadre théorique qui intègre les réseaux sociaux sans s'y réduire, ainsi que d'une méthode originale fondée sur la reconstitution d'histoires de créations d'entreprises, une méthode bien plus précise que les générateurs de noms pour mettre au jour les situations concrètes de mobilisation des relations. Cette recherche a pour objectif d'évaluer la place des relations sociales et d'autres formes d'accès aux ressources dans le processus de création d'une nouvelle entreprise et, en retour, d'appréhender les effets de ce processus sur les relations et les réseaux, tant au niveau des individus que des organisations. Les entreprises étudiées sont « innovantes », au sens où leurs fondateurs revendiquent ce qualificatif et ont réussi à convaincre de la légitimité de cette revendication les représentants de structures de soutien à l'innovation (incubateurs, pépinières d'entreprises, concours d'innovation national ou local). 53 cas de création d'entreprises ont pu être constitués sur la base de sources écrites (sites web, documents comptables lorsqu'ils étaient accessibles) et d'entretiens avec au moins deux témoins par cas, qu'il s'agisse des fondateurs, d'un autre membre de l'entreprise, ou d'un intervenant extérieur (services d'aides à la création d'entreprise, directeurs d'incubateurs, etc.), soit un peu plus d'une centaine d'entretiens<sup>2</sup>.

Dans ce qui suit, on commence par une clarification du cadre théorique et de la méthode. Il s'agit en particulier de justifier l'utilisation d'une méthode narrative orientée vers la reconstitution de chaînes relationnelles, peu souvent utilisée dans les études sur les réseaux, mais particulièrement intéressante lorsqu'il s'agit de saisir des dynamiques. Les résultats de l'étude sont présentés ensuite selon un ordre chronologique des phases choisies pour une formalisation graphique qui sera présentée plus loin.

---

<sup>2</sup> Les entretiens ont été réalisés par Jean-François Barthe, Christophe Beslay, Michel Grossetti et deux stagiaires de maîtrise de sociologie appliquée de l'Université de Toulouse le Mirail, Adeline Mrozic et Vanessa Bettega.

## **1. Une approche dynamique des formes sociales**

La méthode utilisée découle d'un cadre théorique assez classique mais qui diffère légèrement de celui dans lequel s'inscrivent beaucoup d'études de réseaux. Il est donc nécessaire d'en préciser les caractéristiques avant de présenter la méthode elle-même.

### **1.1. Formes sociales et médiations**

Commençons par les notions de réseau et de relation. La plupart de ceux qui travaillent sur les réseaux sociaux seront d'accord pour définir un réseau comme un ensemble de relations, qui n'implique en lui-même ni conscience organisatrice, ni sentiment d'appartenance, ni frontière. C'est cette définition qui est utilisée ici. Les choses se compliquent un peu avec les composantes fondamentales du réseau que sont les relations sociales. En effet, à quelques exceptions près (Ferrand, 2007 par exemple), la notion n'est pas définie au-delà des critères empiriques de repérage d'un type particulier de lien. Le plus simple pour définir les relations sociales est de partir des interactions. Une interaction entre personnes qui ne sont pas en relation s'appuie sur des codes, des références, des allant de soi génériques pour une population donnée (les rites d'interaction de Goffman), alors qu'une interaction entre personnes qui sont en relation implique certaines références spécifiques qui renvoient à la connaissance réciproque qui existe entre les protagonistes et à leurs engagements l'un envers l'autre, l'engagement minimal pour chacun étant de reconnaître qu'« on se connaît » par certaines attitudes ou propos envers l'autre. « Une connaissance et un engagement réciproques fondés sur des interactions et permettant la circulation de ressources » est probablement une définition des relations interpersonnelles assez proche de ce qu'ont en tête beaucoup d'analystes de réseaux. Cette définition se transpose aisément aux relations entre organisations, en particulier si l'on donne un caractère formel à l'engagement (contrat, convention, etc.)<sup>3</sup>.

A présent que nous avons une vision plus claire des relations et des réseaux, il faut définir la

---

<sup>3</sup> On pourrait définir les relations plus finement à partir de l'idée de non substituabilité des partenaires l'un par rapport à l'autre, mais nous en tenons ici à des définitions simples et robustes.

notion de collectif telle que nous l'utilisons dans ce travail, et la notion liée de ressource de médiation. Un collectif peut présenter des ingrédients qui ne sont en rien nécessaires à l'existence d'un réseau : des frontières, un nom, une culture spécifique, un récit sur l'histoire du collectif en question, des critères plus ou moins explicites d'appartenance, des ressources plus ou moins partagées. Comment qualifier ces ingrédients ? Le plus simple est de les considérer comme des ressources, dont certaines au moins jouent un rôle de médiation, c'est-à-dire qu'elles permettent aux membres du collectif de se coordonner. Evidemment, les membres du collectif ne sont pas égaux dans l'accès à ces différentes ressources, mais leur qualité de membre leur donne au moins une possibilité d'accès qui n'existe pas pour des acteurs extérieurs. Tout aussi évidemment, les contours du collectif ne vont pas nécessairement de soi et peuvent faire l'objet de luttes de définition, de transgressions de toutes sortes, ils constituent en définitive une ressource comme une autre. Les ressources peuvent aussi être vues comme des contraintes lorsque les acteurs les subissent au lieu de les mobiliser, ou comme des enjeux lors des luttes d'appropriation et de redéfinition. Les ressources sont définies ici au sens sociologique habituel : tout ce à quoi les acteurs s'intéressent (ou qu'ils redoutent), ce à quoi ils accordent de la valeur. Les ressources sont aussi présentes dans les relations interpersonnelles. Certaines d'entre elles y circulent d'ailleurs plus ou moins facilement, ce qui justifie la plupart des études sur les réseaux. Mais surtout, on peut considérer qu'une relation dyadique implique la constitution de ressources de médiation qui restent spécifiques aux protagonistes de la relation (attentes et connaissances réciproques, référents partagés, confiance, etc.). **Ce qui distingue le collectif du réseau c'est la forme de partage des ressources de médiation, qui sont spécifiques à chaque relation dans le réseau alors qu'elles sont (au moins théoriquement) partagées dans le collectif.** La circulation ou le partage des ressources peut donc s'effectuer sur la base des médiations dans le collectif, mais se trouve contrainte de passer par les chaînes de relations dans le réseau. Evidemment, tout collectif est parcouru de relations et de réseaux, et les acteurs ont toujours la possibilité de s'appuyer sur les médiations spécifiques des relations ou sur des médiations plus génériques, et souvent sur les deux à la fois.

Il reste à préciser les notions d'encastrement et de découplage, dont la définition est ici dérivée (simplifiée dans ses contenus et étendue dans son application) de celle que leur a donné Harrison White (1992, 2002). L'encastrement est défini comme un processus d'accroissement de la dépendance d'une forme sociale par rapport à une autre. Par exemple une entreprise qui serait de plus en plus dépendante des relations personnelles de ses

membres, à tel point que la rupture d'une de ces relations ou le départ de certains membres pourraient la mettre en danger ou du moins infléchir très fortement son avenir, s'encastrent dans un réseau social. L'encastrement peut aussi concerner les relations personnelles, qui peuvent perdre leur caractère spécifique pour se fondre dans un système de rôles au sein d'un collectif. Par extension, on peut aussi utiliser le terme encastrement dans un sens statique pour désigner une situation de dépendance plus ou moins forte. Le découplage est le processus réciproque d'autonomisation d'une forme par rapport à une autre. Lorsqu'une relation interpersonnelle s'extrait d'un collectif (par exemple lorsque l'un des deux protagonistes d'une relation quitte le collectif mais maintient un lien personnel avec l'autre), elle s'en découple. Lorsqu'une organisation met en place des procédures qui la prémunissent contre les aléas des relations interpersonnelles, elle se découple de celles-ci. Plus une organisation se découple des relations entre ses membres, voire des caractéristiques individuelles de ceux-ci, plus elle devient un acteur social, cet acteur étant lui-même encastéré dans un réseau d'organisations ou un ensemble plus vaste tel qu'un marché. La théorie des marchés de White (2002) est pour l'essentiel une théorie du découplage de la forme collective que constituent les marchés par rapport aux relations directes entretenues par les firmes en amont avec leurs fournisseurs ou en aval avec leur clients. Les notions d'encastrement et de découplage peuvent donc s'utiliser à des niveaux d'action très différents. Elles permettent surtout de rendre compte des déplacements de ces niveaux d'action.

Si nous appliquons ces notions à l'analyse des créations d'entreprises, celles-ci apparaissent à la fois comme un processus de mobilisation de ressources de la part d'acteurs individuels par l'intermédiaire de relations ou de ressources de médiation, et un processus de découplage donnant de plus en plus de consistance à un acteur collectif, lui-même impliqué dans des relations avec d'autres organisations, et parfois engagé dans des collectifs plus vastes dont les marchés de White sont un exemple.

## **1.2. Une méthode narrative quantifiée**

Dans les manuels d'analyse des réseaux sociaux (Degenne et Forsé, 1994 par exemple), on distingue habituellement les approches par les réseaux personnels, dans lesquelles on étudie des voisinages relationnels autour d'acteurs choisis sans faire d'hypothèse sur les relations qu'ils pourraient avoir entre eux (et sans se préoccuper de ces relations), et les approches par

les réseaux complets, dans lesquelles on part de l'existence de ressources communes entre certains acteurs, et donc de liens probables entre eux, pour sélectionner ceux-ci. Les premières produisent typiquement de grandes enquêtes (plusieurs centaines à plusieurs milliers de personnes ou d'organisations) dans lesquelles la caractérisation des réseaux est assez sommaire (principalement la densité, le nombre de liens, les types de liens). Les secondes portent en général sur des ensembles plus modestes (en général inférieurs à la centaine d'unités), sur lesquels elles permettent d'obtenir des informations de façon systématique, ce qui rend possible des analyses très sophistiquées de la structure des réseaux ainsi constitués. Les deux approches ont leurs avantages et leurs limites mais leur point commun est de produire des représentations statiques des réseaux. Naturellement, de même que l'on peut faire du cinéma en répétant des photographies, on peut effectuer des analyses dynamiques par répétition dans le temps, par exemple en faisant du suivi longitudinal de réseaux personnels (Bidart et Lavenu, 2005 par exemple), ou encore en étudiant un réseau complet de façon rétrospective en le formalisant à des périodes différentes (Padgett et Ansell, 1993 par exemple). Mais ces enquêtes sont lourdes, difficiles à mener, et elles laissent forcément passer de très nombreuses situations ponctuelles d'activation des relations qui ne s'inscrivent pas nécessairement dans des liens suffisamment durables ou spécialisés pour être intégrés dans les structures produites par ces méthodes.

Les analyses de réseaux personnels ou de réseaux complets ne sont pas très adaptées à la compréhension de processus tels que les créations d'entreprises. Les réseaux complets exigeraient de disposer au départ d'un cadre collectif permettant de constituer le réseau, or précisément, comme nous le verrons, les fondateurs démarrent assez souvent dans une situation de mise en retrait de leurs cadres professionnels antérieurs : chômage, changement de secteur d'activité, reconversions, etc. Les réseaux personnels étudiés par suivi longitudinal peuvent permettre d'analyser l'évolution de l'entourage des fondateurs, mais pas de saisir des mobilisations de ressources par le biais d'autres intermédiaires, puisqu'ils s'arrêtent en général aux relations de premier ordre (ceux avec qui la personne interrogée est en relation directe).

Heureusement, il existe d'autres approches, dont l'une présente la particularité d'avoir donné lieu à certains des travaux les plus célèbres du domaine et paradoxalement de ne pas être identifiée en général comme une méthode spécifique d'analyse des réseaux sociaux. C'est ce que l'on peut appeler la méthode des chaînes relationnelles, dont des exemples célèbres sont



l'enquête de Milgram sur les « petits mondes » (1967) et celle de Granovetter sur l'accès à l'emploi (1974). Dans cette méthode, il ne s'agit pas d'analyser des structures statiques, mais plutôt l'activation de relations dans des processus d'accès à des ressources. Ne sont prises en compte que les relations effectivement mobilisées dans des actions concrètes. Le caractère « structurel » des mesures effectuées est restreint : il se limite pour l'essentiel à la longueur des chaînes relationnelles ainsi activées (ou, ce qui revient au même, au nombre d'intermédiaires). En revanche, on cherche en général à qualifier les relations mobilisées de façon assez précise par leur origine, leur « force », le contexte dans lequel elles s'inscrivent, etc. C'est une méthode « narrative » dans la mesure où l'on reconstitue une histoire. La posture impliquée est assimilable à ce que le théoricien des professions Andrew Abbott appelle le « positivisme narratif » (Abbott, 2001).

Dans cette recherche sur les créations d'entreprises, comme dans une enquête sur les relations entre les laboratoires et les entreprises effectuée il y a quelques années (Grossetti et Bès, 2001), nous avons utilisé une méthode inspirée pour partie des chaînes relationnelles et pour partie de l'histoire orale (Gagnon et Hamelin, 1978 ; Peeks et Thomson, 1998). Il s'agissait de reconstruire le processus de création de l'entreprise en introduisant dans les entretiens des relances destinées à repérer systématiquement, pour les différentes ressources extérieures mobilisées par les fondateurs, l'activation ou non de relations, la longueur des chaînes et les caractéristiques de ces relations, de même que l'activation ou non de ressources de médiation et les caractéristiques de celles-ci. L'utilisation d'entretiens croisés et de sources documentaires permet d'éviter en partie au moins l'une des limites habituelles des méthodes biographiques qui est l'effet de centrage sur le narrateur, qui se trouve être aussi en général l'enquêté. Ici le récit est rédigé par le chercheur sur la base d'au moins deux témoignages et de sources écrites, et ensuite soumis aux enquêtés pour correction éventuelle. Nous obtenons ainsi des narrations « contrôlées » mettant en scène des acteurs individuels, des organisations, des ressources, et des relations de toutes sortes — entre individus, entre organisations, entre acteurs et ressources, parfois entre individus et organisations. La longueur de ces textes varie de 3 à 10 pages.

### **1.3. Données, formalisations et codages**

53 entreprises « innovantes » ont été étudiées jusqu'à présent (l'enquête est encore en cours

sur certains aspects et sur d'autres cas) et ont fait l'objet des codages qui seront utilisés ici. 23 relèvent des technologies de l'information et la communication, 11 de l'électronique, de la mécanique ou du développement de matériaux, 16 des sciences de la vie (pharmacie, biotechnologies, chimie du vivant) et 3 du secteur « tertiaire » (conseils, communication). La plupart sont dans la région Midi-Pyrénées (50) et plus particulièrement dans l'agglomération de Toulouse (35). Les entreprises étudiées ont été créées entre 1986 et 2005, mais 41 l'ont été entre 2000 et 2005. La plupart de ces entreprises ont pour objet de vendre des services ou des produits à d'autres entreprises. Très peu d'entre elles visent des consommateurs finaux, ce qui explique certaines de leurs caractéristiques (le fait que les clients sont en nombre restreint dans de nombreux cas).

Les narrations ont fait l'objet d'un codage à trois niveaux différents : les séquences d'accès aux ressources, les fondateurs, les entreprises avec les situations structurelles à 3 moments différents.

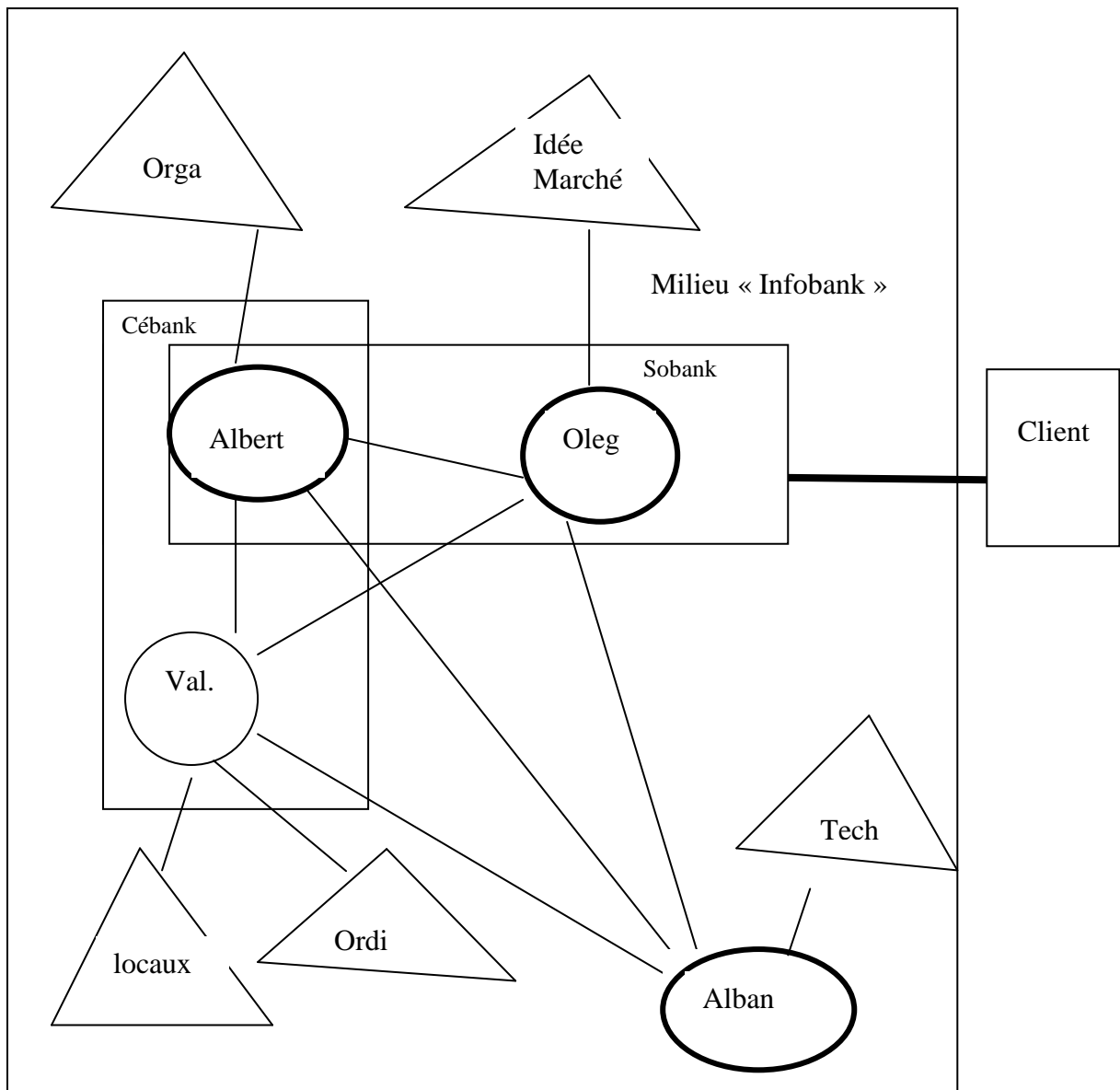
Une séquence d'accès aux ressources est une petite histoire dans le récit, qui fait intervenir certains des acteurs, et des ressources de médiation, autour de la mobilisation d'une ressource externe par l'un ou plusieurs des fondateurs. Les séquences peuvent être de durée variable (quelques heures à quelques mois), mais elles apparaissent toujours comme bornées dans le temps, au moins à la fin par le transfert d'une ressource vers les fondateurs ou la nouvelle entreprise. Par exemple, si l'un des fondateurs trouve une personne prête à entrer au capital de la société, nous codons que la ressource est de nature financière. Si l'actionnaire est déjà connu du fondateur ou présenté par une connaissance commune, nous codons que l'accès s'est effectué par une chaîne relationnelle (de longueur 1 ou 2 dans cet exemple), ainsi que les caractéristiques (relation professionnelle, familiale, amicale, ou autre) et le contexte de création de la première des relations, celle qui part du fondateur. Si l'actionnaire a été trouvé dans un forum électronique, nous codons que l'accès s'est effectué sur la base d'une ressource de médiation et nous codons aussi le type de ressource. En moyenne nous avons pu coder un peu plus de 16 séquences d'accès aux ressources par histoire (le maximum est 31 et le minimum est 2), ce qui en fait au total 870. Le nombre de séquences varie selon la taille de l'entreprise (chaque recrutement est une ressource et donne lieu à une séquence), la complexité de sa création, et la précision des informations que nous avons obtenues. Les cas où nous avons véritablement rencontré des difficultés sont suffisamment rares pour que nous

puissions considérer notre échantillon de séquences comme correct, au moins pour l'objectif qui est le nôtre ici.

Les accès aux ressources peuvent se produire à tous les moments du processus de création, ils ne fournissent que de brefs aperçus sur l'environnement structurel dans lequel s'effectue la création et le développement de la nouvelle organisation. Aussi avons-nous décidé de figer l'image à certains moments du processus et d'utiliser comme mise en forme intermédiaire des données un petit formalisme graphique qui permet de rendre compte des configurations d'acteurs, de ressources et de relations. Les individus y sont figurés par des cercles, en gras lorsqu'il s'agit des fondateurs. Les organisations sont représentées par des rectangles. Les relations sont figurées par des traits, en gras s'il s'agit de relations formelles entre organisations. Les ressources sont représentées par des triangles et attachées aux acteurs qui les « détiennent ». A titre d'exemple, la figure 1 représente la configuration de création de la société Linett<sup>4</sup>, une société spécialisée dans la réalisation de systèmes de terminaux bancaires électroniques créée par trois personnes : Alban, un ingénieur au chômage au début de l'histoire mais disposant de compétences techniques reconnues ; Albert un retraité très actif, ancien dirigeant d'Infobank, une société qui avait employé Alban plusieurs années auparavant, et reconnu pour ses compétences de gestion et d'organisation ; et enfin Oleg, cadre de la société Sobank (une filiale d'Infobank) et ancien collègue d'Alban et d'Albert, qui apporte une idée de débouché possible pour la technologie maîtrisée par Alban. Valentin, ancien d'Infobank et dirigeant de la Cébank (autre filiale d'Infobank), aidera Alban en lui prêtant des locaux et un ordinateur de sa société.

---

<sup>4</sup> Les noms ont été modifiés et les contextes gommés afin de respecter l'anonymat des enquêtés.



**Figure 1 : Configuration de création de LINETT (quelques semaines avant le dépôt des statuts)**

Nous avons pu réaliser ce type de graphique à trois moments différents pour 30 histoires (soit 90 graphiques), les 23 autres étant trop lacunaires en ce qui concerne les informations chronologiques, ou correspondant à des entreprises trop jeunes. Nous avons ensuite codé pour chaque graphique les quantités d'acteurs individuels, d'organisations, de ressources, les relations, ainsi que les changements (arrivée ou disparition d'éléments). Cette représentation met en jeu des réseaux d'individus, des réseaux d'organisations ainsi que les liens entre ces individus ou organisations et différents types de ressources. La prise en compte de réseaux

d'individus et d'organisations rapproche ce type de représentation de la méthode utilisée par Emanuel Lazega et ses collaborateurs dans une recherche sur les réseaux scientifiques (Lazega *et alii*, 2007), mais elle en diffère sur deux points. Tout d'abord il ne s'agit pas d'une étude de réseau complet puisque nous n'avons pas l'ensemble du réseau des firmes étudiées, qui sont situées dans des mondes professionnels différents, nous avons seulement une représentation du « voisinage relationnel » des fondateurs et de la nouvelle entreprise, comme dans les études de réseaux personnels, mais avec la différence que nous ne partons pas d'un individu mais de plusieurs engagés dans un même projet. Ensuite, nous avons privilégié l'aspect dynamique en réalisant cette représentation à différents moments de nos histoires au lieu d'effectuer une analyse statique comme dans l'article cité.

## **2. Dynamiques des relations et des médiations dans les créations d'entreprises**

Les données dont nous disposons nous permettent de raisonner à différents niveaux mais nous avons choisi de présenter les résultats obtenus de façon à restituer la dynamique de création des entreprises. Pour cela nous donnerons tout d'abord quelques tendances générales concernant les relations dans l'accès aux ressources, et les trajectoires des entreprises, puis nous explorerons les situations rencontrées durant les trois phases pour lesquelles nous avons procédé à des codages (avant le dépôt des statuts, quelques mois après, plus d'un an après), avant de présenter quelques variations de la façon dont les entreprises se sont développées au bout de deux ans.

### **2.1. Tendances générales sur la mobilisation des relations et les trajectoires des entreprises**

La mobilisation des relations sociales pour accéder aux ressources les plus diverses est massive : 57% des séquences codées entrent dans cette catégorie. Les 43% restants se partagent entre, d'une part, l'usage de médiations génériques (médias, internet) ou la participation à des foires ou salons, qui représente 16% des séquences, et d'autre part le passage par des dispositifs formels de soutien (services d'aide à la création d'entreprises,

pépinières, incubateurs, ANVAR, etc.), qui totalise 27% des séquences. La part des relations dans l'accès aux ressources varie selon le moment du processus dans lequel intervient la séquence (64% avant le dépôt des statuts, 55% durant la première année, 40% ensuite). Elle varie aussi avec le type de ressources, devenant maximale lorsqu'il s'agit de ressources de type relationnel à l'échelle de la firme : clients, fournisseurs, partenaires, recrutement d'employés<sup>5</sup>. Cette part ne varie guère avec les caractéristiques de l'entreprise (secteur d'activité, type d'innovation) ou celles des fondateurs (sexe, âge, formation), si ce n'est un peu plus de mobilisation de relations pour ceux qui ont déjà dirigé ou créé des organisations. Le type d'accès aux ressources est corrélé avec l'« efficacité » de celles-ci, que nous considérons comme faible lorsque l'un des fondateurs signale spontanément un problème lors de l'entretien : la part des ressources posant problème est de 1,8% lorsque l'accès s'opère par les relations, 4,8% lorsque ce sont des médias génériques qui sont mobilisés et 7,3% lorsque ce sont des organismes publics ou professionnels.

Le codage des configurations à trois étapes différentes sur 30 cas nous a permis d'explorer la variation des trajectoires suivies par les entreprises durant la première année. Après avoir testé différentes méthodes de classification automatique, nous avons élaboré une petite typologie simple qui rend compte des principales variations observées et qui a pu être étendue sans trop de difficultés à 48 cas pour certaines variables. Cette typologie comporte quatre catégories : les entreprises qui stagnent, que cela résulte des choix des fondateurs ou d'une difficulté à croître ; celles qui croissent très rapidement au début puis se stabilisent ; celles qui connaissent une phase de latence avant de commencer à se développer ; enfin, celles qui ont une croissance régulière<sup>6</sup>. Cette typologie, qui rappelle des études existantes (Garnsey, 1998), n'est pas corrélée statistiquement aux autres caractéristiques des entreprises. Elle nous a simplement permis de choisir les cas typiques que nous suivrons au long des trois étapes que nous allons décrire à présent.

Nous pouvons à présent analyser le processus de création d'entreprises en utilisant un découpage chronologique qui correspond approximativement aux trois étapes à partir

---

<sup>5</sup> Ces corrélations ont été contrôlées par des modèles multivariés. Par exemple, la corrélation entre la part des relations dans l'accès aux ressources et le type de ressource reste significative en contrôlant le moment du processus dans lequel la séquence prend place.

<sup>6</sup> Le critère utilisé est la variation du nombre d'individus absorbés par l'entreprise entre T1 (période située avant le dépôt des statuts) et T2 (quelques semaines après ce dépôt) et entre T2 et T3 (période de stabilisation, un peu plus d'un an après le dépôt des statuts). Nous avons divisé dans les deux cas la population en deux selon que la croissance est inférieure ou égale à 3 ou supérieure à ce chiffre. La typologie résulte du croisement des variations T2/T1 et T3/T2.

desquelles les graphiques ont été produits : avant le dépôt des statuts ; la première année ; les années suivantes. Nous présenterons des résultats d'ensemble et suivrons plusieurs histoires typiques de création.

## **2.2. Première phase : la cristallisation d'une configuration d'acteurs, de relations et de ressources**

Dans cette phase se mettent progressivement en place les acteurs et les ressources qui vont constituer la configuration initiale de la nouvelle entreprise.

### *2.2.1. Les fondateurs : souvent plusieurs en réseau*

Il faut tout d'abord évoquer ceux que nous avons appelé les fondateurs. Le terrain nous a rapidement convaincu qu'il ne fallait pas s'en tenir aux définitions administratives, car dans de nombreux cas, des personnes qui ont joué un rôle clé dans la création de l'entreprise, et qui s'y sont impliquées durablement, ne sont pas membres de celle-ci, voire n'apparaissent même pas au capital. C'est typiquement le cas des chercheurs du secteur public qui préfèrent en général qu'une autre personne prenne en charge la création d'une société utilisant leurs travaux, même s'ils trouvent les premiers contrats, participent aux décisions sur les embauches, et orientent très fortement les activités. Dans d'autres cas c'est un membre d'une société potentiellement cliente qui ne veut pas apparaître dans le montage de la nouvelle entreprise. Nous avons donc considéré comme fondateur toute personne qui s'est impliquée de façon continue dans le processus de création, sans que cela soit sa fonction (comme ce peut être le cas pour des conseillers à la création d'entreprises de la chambre de commerce locale ou des directeurs d'incubateurs), durant au moins la moitié de la période précédant le dépôt des statuts. Cette définition permet de faire émerger en moyenne 2 créateurs par entreprise, le maximum étant de 5. Un peu plus d'un tiers des entreprises n'ont qu'un seul fondateur. Une assez large majorité des cas implique donc au moins deux fondateurs, ce qui entre en contradiction avec le modèle de l'entrepreneur solitaire, sur lequel les institutions tendent à ajuster leurs procédures (Giraudeau, 2007). 95% sont des hommes, dont l'âge moyen tourne autour de 40 ans. Les deux tiers ont un diplôme de niveau au moins bac + 4, à orientation technologique le plus souvent, le tiers restant étant constitué en partie de cadres d'entreprise

ayant complété leur formation en interne.

Que faisaient ces personnes avant la création de l'entreprise ? Pour 69 fondateurs, l'information disponible est assez précise pour reconstituer leur situation. Un cinquième de ce total est constitué de personnes qui sont dans des situations stables et ne les quittent pas. Il s'agit par exemple des chercheurs des établissements publics, qui choisissent dans la plupart des cas de rester en poste, tout en prenant la direction scientifique de la nouvelle entreprise censée exploiter leurs travaux, ou en prenant simplement une participation au capital. Un autre cinquième correspond au cas dans lequel le fondateur quitte volontairement un emploi stable, soit pour mener à bien son projet, soit pour suivre un proche engagé dans un processus de création. Dans tous les autres cas, les fondateurs sont dans des situations instables : choix familial de mobilité géographique ; perte d'emploi ; première insertion ; reconversion industrielle ; disparition de pôles de spécialité chez l'ancien employeur ; vente ou échec d'une entreprise précédente.

**Tableau 1. Situations des fondateurs au moment de la genèse du projet**

Situation du fondateur avant la création de l'entreprise	N	%
Emploi ailleurs (recherche publique, consultant, groupe, retraite)	15	22%
Départ volontaire pour développer le projet	14	21%
Situation instable	40	57%
dont :		
Choix de vie, période de réorientation	6	9%
Licenciement / chômage	16	23%
Recherche d'emploi / primo-insertion / emplois précaires	9	12%
Reconversions / restructuration	6	9%
Après vente ou échec autre société	3	4%
Total	69	100%

La fondation d'une entreprise, même « innovante », est donc assez rarement le résultat d'une prise de risque visionnaire d'une personne en situation stable, et nettement plus fréquemment une solution parmi d'autres pour quelqu'un qui se trouve en situation instable, voire parfois le dos au mur.

Il est temps de présenter succinctement quatre histoires que nous allons suivre au fil des trois étapes et qui relèvent chacune de l'un des types de trajectoires présentés plus haut :

- Copeau est une entreprise fondée pour développer un procédé de fabrication d'engrais à base de bois, mis au point par Pierre, professeur d'une école d'agronomie. L'équipe dirigée par Pierre a cherché durant quelques mois quelqu'un pour créer la nouvelle société avant de se



décider à confier cette tâche à Mariette, la propre fille de Pierre, alors ingénieur de recherche dans une autre équipe, qui décide de se mettre à mi-temps pour tenter l'aventure, Pierre conservant son poste d'enseignant-chercheur.

- Endor est une société de biotechnologie créée par trois chercheurs travaillant dans deux laboratoires différents, avec une de leurs connaissances, qui dirige un fond d'amorçage au moment de la création d'Endor, et entraîne avec lui une de ses collègues. Les cinq fondateurs recrutent comme gérant une personne de leurs relations, alors à la recherche d'emploi. Aucun des fondateurs ne s'engage donc dans la nouvelle société.

- Mirage est une société de traitement informatique d'images créée par Patrick et Jean-Paul, deux ingénieurs qui se connaissent depuis longtemps et travaillent dans deux entreprises différentes. Jean-Paul dirige un service qui est supprimé à la suite du rachat de son entreprise par un grand groupe. Patrick propose à sa propre société de reprendre cette activité mais se fait licencier à son tour. Ce sont donc deux chômeurs qui créent Mirage pour réactiver l'activité naguère dirigée par Jean-Paul.

- Linett, la société d'informatique bancaire déjà présentée plus haut, associe trois fondateurs aux situations très diverses : un chômeur, un retraité et un cadre en activité conservant son emploi.

### *2.2.2. Mobilisation des ressources : la prédominance des relations personnelles*

Dans cette phase de gestation de la nouvelle entreprise, les fondateurs accumulent ou mobilisent ponctuellement des ressources de toutes sortes : idées, conseils de diverses natures, financements, instruments, pré-recrutements de personnes. Nous n'avons codé que les ressources directement mobilisées pour la création de l'entreprise ou son fonctionnement. Mais les entretiens font aussi état de ressources décisives concernant la vie hors travail. Par exemple, dans l'une de nos histoires, une jeune scientifique n'a pu se lancer dans la création d'une entreprise que parce que sa mère, enseignante retraitée, est venue s'installer à côté de chez elle pour garder ses trois enfants lorsque c'est nécessaire.

Pour accéder aux diverses ressources, les fondateurs mobilisent massivement leurs relations personnelles (deux tiers des cas). Le tableau 2 montre que les relations sont plus particulièrement utilisées pour trouver des clients ou faire des pré-recrutements. En revanche, les technologies (licence pour un procédé par exemple) sont plutôt achetées sur le marché. Les

ressources ne donnent lieu à une contrepartie financière que dans la moitié des cas et cette proportion ne varie pas avec le mode d'accès.

**Tableau 2. Mobilisation des ressources avant le dépôt des statuts**

type de ressource	mode d'accès		Total	
	relation	ressource de médiation		
information, idée ou conseil technique	56 %	44 %	100 %	11 %
conseil juridique, commercial ou en ressources humaines	53 %	47 %	100 %	21 %
travail (sans être recruté)	83 %	17 %	100 %	2 %
financement	62 %	38 %	100 %	35 %
partenariat	67 %	33 %	100 %	6 %
client	81 %	19 %	100 %	5 %
fournisseur	80 %	20 %	100 %	2 %
recrutement d'un employé	90 %	10 %	100 %	10 %
locaux	74 %	26 %	100 %	6 %
technologie (brevet, licence) ou instrument	33 %	67 %	100 %	2 %
Total (298 séquences)	64 %	36 %	100 %	100 %

(pourcentages arrondis à l'unité pour tenir compte d'effectifs faibles dans certaines lignes)

Les ressources de médiation les plus présentes sont les organismes publics, qui apportent une grande partie du financement à travers les programmes destinés à soutenir l'innovation, et les médias génériques (presse, internet) où les fondateurs vont parfois chercher des informations, voire des idées.

Les relations sont dans 70% des cas d'ordre professionnel, mais parmi celles-ci, un tiers sont « amicalement professionnelles », c'est-à-dire que les personnes concernées se voient en dehors du travail, se disent amis, ou au moins présentent leur relation comme durable et fondée sur une forte estime réciproque. La famille représente tout de même 15% des relations mobilisées dans cette phase, le reste étant constitué d'amis ou de connaissances plus ou moins proches. Les relations non professionnelles sont surtout présentes pour le financement (le « love money » connu de tous les spécialistes de la création d'entreprises) ou les conseils. Les chaînes sont courtes : dans trois quart des cas, il s'agit de connaissances directes. La longueur moyenne des chaînes est de 1,3 et le maximum de 4.

Revenons brièvement à nos exemples. Copeau est hébergée une année par un incubateur, gagne de nombreux prix et concours d'entreprises innovantes. Le business plan est rédigé par

un consultant conseillé par l'incubateur, après que Mariette en ait refusé un premier, déjà conseillé par l'incubateur. Pour les statuts, elle s'adresse tout d'abord à une relation de sa mère mais change d'avis et choisit finalement un avocat conseillé par l'incubateur, qui lui recommande également de faire faire une étude de marché par une grande société de conseil, étude qu'elle jugera après coup « fausse et inutile », « de l'argent foutu en l'air », mais qui lui permet d'acquérir une certaine crédibilité auprès des banques. Après quelques mois d'« incubation », Mariette quitte son laboratoire et travaille à plein temps dans l'entreprise. Endor bénéficie d'un conseil juridique (un cabinet conseil connu de l'un des fondateurs) et d'un apport financier institutionnel. Les fondateurs de Mirage sont conseillés sur différents aspects juridiques par des experts suggérés par un service local d'aide à la création d'entreprise, sont accueillis en pépinière, donc mobilisent beaucoup les dispositifs institutionnels, mais ils trouvent leurs quatre premiers clients parmi les entreprises ou organismes avec lesquels ils étaient déjà en relation. Pour Linett, dans cette première phase, nous avons codé sept séquences d'accès à des ressources qui concernent principalement des informations et des conseils, dont six pour lesquelles l'accès s'est effectué par l'intermédiaire de relations personnelles directes des fondateurs. Il s'agit principalement de relations professionnelles, ancrées dans un milieu bien identifié. Mais on note aussi quelques relations non professionnelles : par exemple, Alban l'un des fondateurs de Linett rencontre le commissaire aux comptes qui l'aidera (bénévolement) à rédiger les statuts de la nouvelle entreprise lors d'activités de loisirs (il fait de la danse) et Albert, autre fondateur de la même société, bénéficiera de l'aide d'un expert-comptable connu dans le cadre d'un club local de notables.

Les séquences d'accès aux ressources sont brèves. Souvent les personnes mobilisées ne le sont que ponctuellement. Dans ce tourbillon d'actions et d'interactions, des relations durables liées au projet de création se mettent en place ou sont sélectionnées. Elles constituent ce que l'on peut appeler une configuration de création.

### *2.2.3. Configuration de création : un ensemble d'acteurs et de liens déjà complexe*

La configuration qui se cristallise quelques semaines avant le dépôt des statuts est constituée d'acteurs et de ressources aux liens relativement stabilisés. Le tableau 3 en présente les principales caractéristiques.

**Tableau 3. Caractéristiques de la configuration de création**

Variable	Moyenne	Minimum	Maximum
Nombre d'individus	6,5	2	21
dont fondateurs	2,1	1	5
dont non fondateurs	4,4	0	19
Nombre d'organisations	4	2	14
Nombre de ressources	5	0	10
Densité du réseau des individus	0,6	0,2	1
Densité du réseau des organisations	0,3	0	1

Ces quelques chiffres montrent qu'au-delà des fondateurs se dessine un entourage assez complexe, avec d'autres personnes, des organisations et des ressources clés. La densité moyenne du réseau des individus est élevée alors que celle du réseau des organisations est nettement plus faible. C'est assez logique dans la mesure où le réseau des fondateurs et de leurs soutiens immédiats traverse le plus souvent les frontières d'organisations qui n'ont pas de liens à priori. Cette configuration initiale ne différencie pas les types de trajectoires que nous avons définies. Ils ne divergent que par la suite. De la même façon, elle diffère peu selon le secteur d'activité. La principale différence concerne la densité des relations entre organisations, plus importante pour l'informatique ou l'électronique, qui se présentent à Toulouse sous la forme d'un système productif relativement stable (Grossetti, Zuliani, Guillaume, 2006), alors que les activités liées aux sciences du vivant sont en train de se structurer au moment de l'enquête.

Que trouve-t-on dans cet entourage des fondateurs ? Les personnes avec lesquelles les fondateurs sont en relation sont le plus souvent, soit d'anciens collaborateurs qu'ils souhaitent recruter, soit des personnes travaillant dans des organisations potentiellement clientes, soit des intermédiaires vers ces clients, soit encore des personnes prodiguant des conseils de façon continue, qu'il s'agisse de professionnels de la création d'entreprises (directeur d'incubateur par exemple) ou de connaissances des fondateurs ayant une expérience de la création d'entreprise. Les organisations sont soit celles dans lesquelles les fondateurs travaillent avant la création de la nouvelle société (ou dans lesquelles ils travaillaient très peu de temps auparavant), soit des organisations potentiellement clientes. Les ressources sont souvent les compétences des fondateurs, mises en avant explicitement dans les « business plans » ou

autres discours de justification de la création de la nouvelle société<sup>7</sup>, soit des ressources techniques partagées (moyens de travail ou futur produit), parfois des financements ou des clients déjà acquis avant la fondation officielle. Dans certains cas ce peuvent être des « idées de marché », qui se révéleront décisives. Ainsi toute l'activité de Linett, notre quatrième exemple, s'organise autour de l'idée de profiter de la fin d'un monopole pour proposer une offre technique alternative.

### **2.3. Deuxième phase : la création de l'entreprise comme reconfiguration des frontières**

La deuxième période que nous allons examiner commence avec le dépôt des statuts, acte fondateur officiel de la nouvelle entreprise. Par cet acte sont instaurées des ressources nouvelles : une frontière, un nom, des règles (statuts, éventuellement règlement intérieur). Des individus sont liés à présent formellement à la nouvelle organisation de diverses manières : salarié, gérant, actionnaire, etc. Comme nous l'avons vu, certains fondateurs resteront en dehors de la nouvelle société, ou ne prendront qu'une part du capital. La plupart en deviendront les salariés, directeurs, ou gérants.

#### *2.3.1. Accès aux ressources : le recours accru aux dispositifs de médiation*

L'examen des données relatives aux séquences d'accès aux ressources (tableau 4) révèle très logiquement une régression des ressources plutôt typiques des phases de montage (idée, information, conseils de toutes sortes, financement) et l'arrivée massive des recrutements d'employés (35% des ressources mobilisées dans cette phase, contre 10% dans la phase précédente). La part des relations régresse un peu (de 64% à 55%) surtout au profit des médias génériques (presse, Internet, etc.) et des salons ou foires, les organismes publics restant très présents. Pour la plupart des nouvelles sociétés c'est la période de recherche de locaux, de nouveaux clients, et des premiers recrutements. La part des relations non professionnelles décroît nettement (de 29% à 16%).

---

<sup>7</sup> On peut évidemment discuter cette dissociation de la personne et de certaines de ses compétences. Nous avons voulu ainsi rendre du compte du fait que c'est bien ainsi que les acteurs présentent les choses, mettant en avant comme une ressource un type particulier de compétence professionnelle jugé décisif pour l'entreprise.

**Tableau 4. Mobilisation des ressources l'année suivant le dépôt des statuts**

type de ressource	mode d'accès		Total	
	relation	ressource de médiation		
information, idée ou conseil technique	29 %	71 %	100 %	3 %
conseil juridique, commercial ou en ressources humaines	60 %	40 %	100 %	9 %
travail (sans être recruté)	63 %	37 %	100 %	7 %
financement	40 %	60 %	100 %	15 %
partenariat	67 %	33 %	100 %	4 %
client	49 %	51 %	100 %	13 %
fournisseur	63 %	37 %	100 %	3 %
recrutement d'un employé	66 %	34 %	100 %	35 %
locaux	23 %	77 %	100 %	8 %
technologie (brevet, licence) ou instrument	73 %	27 %	100 %	4 %
Total (284 séquences)	55 %	45 %	100 %	100 %

(pourcentages arrondis à l'unité pour tenir compte d'effectifs faibles dans certaines lignes)

Copeau augmente son capital grâce à un investisseur institutionnel, obtient des locaux dans une zone industrielle en reconversion (une ancienne usine), et loue une machine qui appartient à l'école dans laquelle travaille Pierre. Sont recrutés une ingénieure (déjà connue par un stage), un informaticien (par relations), puis, pour quelques mois, un ouvrier pour remettre les locaux en état. Le seul problème est que les clients potentiels qui avaient encouragé la création de l'entreprise se détournent de celle-ci, à la suite de fluctuations du marché qui font apparaître le procédé moins avantageux que prévu. Endor intègre une pépinière d'entreprises, signe des contrats avec les laboratoires des fondateurs, obtient des subventions de la part de l'ANVAR, participe à des salons technologiques et recrute formellement celui qui sera son gérant, ainsi que 3 autres personnes. Mirage commence à recruter les anciens collaborateurs des deux fondateurs. Trois mois après sa création, la nouvelle société compte déjà 12 employés. Elle en compte 24 après 9 mois. C'est donc un transfert complet qui s'opère à partir des anciennes équipes. Ce recrutement massif est rendu possible par la signature de plusieurs contrats importants avec des clients connus de longue date par les fondateurs (« ce sont tous des amis »). Ce démarrage relativement rapide après quelques mois contraste avec celui plus lent de Linett, pour laquelle nous n'avons codé durant cette période que quatre séquences d'accès aux ressources : un client et un fournisseur, tous deux atteints par des ressources de médiation génériques, sans mobilisation de chaîne relationnelle, et deux employés, recrutés par relations.

### 2.3.2. Configurations : le déplacement des frontières

Si nous figeons la situation de la nouvelle entreprise quelques semaines après le dépôt des statuts, donc au tout début de la seconde période, nous observons des mouvements de toutes sortes, mais ceux-ci restent d'ampleur limitée.

**Tableau 5. Caractéristiques de la configuration quelques semaines après le dépôt des statuts**

Variable	Moyenne	Minimum	Maximum
Nombre d'individus	7,2	2	19
dont membres de l'entreprise	3,2	1	11
dont non membres	4	0	12
Nombre d'individus nouveaux (absents de la configuration à T1)	1,9	0	12
Nombre d'individus disparus (présents à T1 et disparus à T2)	1,6	0	12
Nombre d'organisations	4,6	1	10
Nombre de ressources	8,5	5	15
Densité du réseau des individus	0,7	0,2	1
Densité du réseau des organisations	0,5	0	1

Des individus nouveaux entrent dans la configuration (nouveaux recrutés, partenaires divers), mais d'autres en sortent (acteurs du montage du projet, intermédiaires ponctuels). La nouvelle entreprise en absorbe un certain nombre (en incluant les fondateurs et autres individus déjà présents dans la phase précédente). Très peu de ressources disparaissent, mais de nouvelles font leur apparition (presque 4 en moyenne, souvent des clients ou des conseils professionnels), la plupart étant absorbées par la nouvelle entité (plus de 3 en moyenne). Des organisations nouvelles apparaissent, à commencer par la nouvelle organisation qui vient de se créer. Les réseaux se reconfigurent, avec des liens nouveaux entre individus et entre organisations, et d'autres qui disparaissent (concernant par exemple certains individus qui ne sont plus concernés par l'histoire). La densité du réseau que forment les individus présents dans le graphique à ce moment reste similaire à celle de la première phase, mais la densité du réseau des organisations s'est accrue, ce qui s'explique par la possibilité de formaliser à l'échelle de la nouvelle organisation certains accords qui reposaient auparavant sur des liens interpersonnels, ou les accords correspondant aux nouveaux clients ou fournisseurs.

Les quatre types de trajectoires que nous avons définis divergent ici sur le nombre total moyen d'individus dans l'entreprise : 1,6 pour le type 1 (stagnation) ; 4,3 pour le type 2 (croissance puis stabilisation) ; 2,3 pour le type 3 (latence puis croissance) et 5,8 pour le dernier type (croissance régulière). Le nombre d'individus extérieurs diffère aussi mais de

façon non significative statistiquement (2,4 ; 3,3 ; 4,3 ; 5,4 respectivement pour les types 1, 2, 3 et 4). Et l'on n'observe pas de différence significative sur les autres aspects (nombre d'organisations ou de ressources, densités des réseaux). Autrement dit l'inflation de l'entourage externe de l'entreprise ne suit pas du tout linéairement sa croissance interne. Copeau, qui relève du type 1, présente une configuration assez simple dans laquelle figurent les deux fondateurs, deux employés, le directeur de la zone en reconversion qui conseille étroitement l'entreprise dans cette période, 3 organisations, dont l'école de Pierre, Copeau elle-même, et la structure de gestion de la zone en reconversion. Diverses ressources sont à présent intégrées à l'entreprise (brevets, matériels). Par contraste, Endor présente une configuration très complexe avec 7 organisations (dont les 3 dans lesquelles les fondateurs continuent à travailler), de très nombreuses ressources externes. Enfin, 4 recrutements ont eu lieu. La configuration de Mirage, si on la dessine quelques semaines après le dépôt des statuts, avant que les recrutements ne débutent, apparaît très similaire à celle de la période précédente. Le seul changement est l'apparition des frontières de la nouvelle société. Pour Linett aussi, cette deuxième phase se traduit surtout par la formalisation de la configuration déjà présente dans la phase précédente. Les changements concernent le recrutement de deux ingénieurs, de l'arrivée d'un nouveau client et d'un fournisseur (une ressource essentielle sans laquelle le projet de Linett n'aurait aucun sens). La nouvelle entité apparaît avec ses frontières et ses relations. Le fait que la configuration de cette deuxième phase diffère peu de celle de la phase précédente est assez représentatif de ce qui se passe pour l'ensemble des processus. Il n'y a que deux cas où l'on note plus de 4 individus nouveaux (11 pour l'un et 12 pour l'autre). Il s'agit en fait de personnes qui étaient déjà en relation avec les fondateurs mais n'avaient pas été figurées dans le graphique de la phase précédente, dans le premier cas parce que la création passe par la reprise et la réorientation d'une entreprise existante, dans le second parce que le recrutement s'effectue en puisant dans le vivier de rescapés d'une précédente start-up revendue par les deux fondateurs avec un profit considérable. La création de la nouvelle entreprise se traduit donc avant tout par l'apparition de nouvelles frontières et le déplacement des tracés de ces frontières par rapport à une configuration antérieure qui comprenait une grande partie des ingrédients de la nouvelle organisation.

#### **2.4. Troisième phase : stagnation ou décollage**

On se situe là pour les séquences d'accès plus d'un an après le dépôt des statuts, et pour les



configurations à des moments variables selon les entreprises, mais dans des phases de relative stabilité (ou de croissance régulière), pour certaines avant des phases de crise, voire de fermeture pour l'une d'entre elles.

#### *2.4.1. Mobilisation de ressources : continuité*

Les tendances amorcées entre les deux phases précédentes se poursuivent (tableau 6). La part des accès aux ressources par des chaînes relationnelles se restreint encore et devient minoritaire (40% tout de même), même si la part des relations non professionnelles ne bouge pas (16%). Les recrutements prennent encore plus d'importance (48% des ressources mobilisées dans cette phase). Parmi les dispositifs de médiation mobilisés, on voit apparaître plus fortement les organismes privés (cabinets de recrutement par exemple) qui représentent 11% des dispositifs au lieu de 5% dans la phase précédente, les organismes professionnels (13% au lieu de 10%) et les médias (31% au lieu de 27%). Les organismes publics sont moins présents (34% au lieu de 38%). Tout se passe donc comme si la nouvelle entreprise se découplait peu à peu de sa configuration initiale et de son encastrement à la fois dans les réseaux interpersonnels et dans les dispositifs de soutien public, et fonctionnait de plus en plus sur un registre marchand. Soulignons que ce découplage est très relatif : on trouve toujours beaucoup de relations et le seuil des 40% semble constituer une sorte de palier puisqu'il ne se modifie pas avec un découpage plus fin (en comparant la 2<sup>e</sup> année à la 3<sup>e</sup> ou la 4<sup>e</sup> par exemple, pour les entreprises qui ont atteint cette ancienneté).

**Tableau 6. Mobilisation des ressources au moins un an après le dépôt des statuts**

type de ressource	mode d'accès		Total	
	relation	ressource de médiation		
information, idée ou conseil technique	25 %	75 %	100 %	3 %
conseil juridique, commercial ou en ressources humaines	40 %	60 %	100 %	3 %
travail (sans être recruté)	25 %	75 %	100 %	8 %
financement	33 %	67 %	100 %	16 %
partenariat	67 %	33 %	100 %	6 %
client	53 %	47 %	100 %	10 %
fournisseur	0 %	0 %	100 %	0%
recrutement d'un employé	41 %	59 %	100 %	48 %
locaux	0 %	100 %	100 %	3 %
technologie (brevet, licence) ou instrument	67 %	33 %	100 %	2 %
Total (146 séquences)	40 %	60 %	100 %	100 %

(pourcentages arrondis à l'unité pour tenir compte d'effectifs faibles dans certaines lignes)

Dans cette phase, Copeau bénéficie du soutien du responsable de la zone en reconversion dans laquelle l'entreprise est installée, qui trouve un client pour une application totalement différente de celle qui était prévue. Une ingénieure agronome recrutée sur candidature spontanée a dû partir à la suite de divers problèmes. Le compagnon de Mariette vient parfois bénévolement donner un coup de main et Copeau a pu recruter une assistante commerciale (par une annonce ANPE). Endor ne se modifie guère après la première année. Mirage continue à recruter toujours en puisant dans les relations professionnelles des fondateurs. Linett procède aussi à de nombreux recrutements (six), certains par relations, mais de plus en plus par un cabinet spécialisé. La société commence à générer des agences à l'étranger et des filiales. Il faut dire que son succès dépasse de très loin les espérances des fondateurs et qu'elle devient au bout de quatre ans dominante sur le marché qu'elle a entrepris de conquérir.

#### 2.4.2. Configurations : stagnation ou déploiement

Les changements de configuration se poursuivent (tableau 7) : des individus nouveaux, la plupart étant des nouvelles recrues de l'entreprise ; des organisations et des ressources nouvelles aussi ; peu de disparitions. Les moyennes sont toutefois le produit de l'agrégation de dynamiques très différentes : 8 entreprises ne voient arriver aucun individu nouveau et 5 en accueillent un seul. En fait la période oppose les cas où l'entreprise est engagée dans un

processus de croissance et celui où elle reste dans une configuration assez peu différente de celle de la phase précédente. La densité des réseaux reste globalement similaire à ce qu'elle était auparavant mais régresse un peu. La structure des réseaux individuels associe d'un côté la clique interne de l'entreprise (où la densité est maximale pour le type de lien multiplexe que nous prenons en compte, en raison des effectifs encore modestes), et les liens vers l'extérieur, presque exclusivement portés par les fondateurs, donc peu denses.

**Tableau 7. Caractéristiques de la configuration passée la première année**

Variable	Moyenne	Minimum	Maximum
Nombre d'individus	10,9	2	24
dont membres de l'entreprise	7	2	12
dont non membres	3,9	0	12
Nombre d'individus nouveaux (absents de la configuration à T2)	4	0	13
Nombre d'individus disparus (présents à T2 et disparus à T3)	0,6	0	4
Nombre d'organisations	6,2	2	10
Nombre de ressources	10	4	22
Densité du réseau des individus	0,6	0,2	1
Densité du réseau des organisations	0,4	0,1	1

La configuration de Copeau n'a pratiquement pas changé (arrivée d'une employée supplémentaire). Celle d'Endor s'est encore complexifiée avec de multiples partenaires, financeurs et autres ressources externes, sans que l'entreprise elle-même ait connu de gros changements. Comme nous l'avons déjà vu, Mirage a beaucoup recruté durant sa première année d'existence (10 personnes dans les trois premiers mois et 12 autres dans l'année suivante) mais n'a pas modifié le reste de sa configuration. Linett compte à présent 10 membres, a ouvert des succursales à Rio, Londres et Madrid et deux filiales.

Les entreprises commencent dans cette phase à prendre une sorte de rythme de croisière. Elles conservent un entourage externe assez conséquent : clients réguliers, financeurs, conseillers scientifiques, mais aussi partenaires, succursales.

## **2.5. La situation au bout de deux ans**

Nous avons codé les situations des entreprises après deux années d'existence pour 42 cas. Près des trois quarts (29) se sont développées durant les deux premières années à peu près comme les fondateurs l'avaient envisagé. L'une d'entre elles a du fermer, 7 ont connu des

difficultés diverses et 5 ont eu plus de succès que prévu. Parmi les 4 exemples que nous avons suivis depuis le début, seules Endor et Mirage ont eu la croissance attendue par les fondateurs. Endor avait été fondée pour développer une technologie, un peu comme une sorte de laboratoire privé, et n'était pas conçue pour croître rapidement. Mirage s'est développée rapidement mais dans les schémas prévus. Linett a connu un succès inattendu, générant un chiffre d'affaire très au-delà des espérances initiales. Copeau a connu de sérieuses difficultés liées au désengagement de sociétés qui avaient pourtant manifesté leur intention de devenir clientes, ce qui a donc provoqué un problème important de débouché. Parmi les entreprises qui ont connu des difficultés, le problème vient souvent d'une mauvaise estimation des marchés possibles au moment du montage du projet, que cette estimation ait été effectuée par les fondateurs eux-mêmes ou par les cabinets qu'ils ont pu solliciter à ce moment pour réaliser des études de marché. Beaucoup de nos entreprises ont connu des difficultés de financement mais cela produit plutôt un ralentissement de la croissance qu'un blocage. Le seul échec est celui d'une société de matériel biologique dans laquelle un conflit a éclaté entre les fondateurs, qui avaient été rapprochés par un organisme de développement local.

Le devenir de l'entreprise est corrélé à la mobilisation des relations sociales. Le tableau 8 met en évidence le fait que les entreprises qui ont connu un développement correspondant à ce qui était prévu par les fondateurs mobilisent beaucoup les organismes d'aide à la création. Celles qui réussissent mieux que prévu mobilisent plus les relations professionnelles. Celles qui connaissent des difficultés ou des échecs sont celles qui mobilisent le moins les relations professionnelles ou les organismes de soutien. Tout se passe comme si, d'une part, la mobilisation de relations renforçait l'imprévisibilité des trajectoires, dans un sens ou dans un autre, et, d'autre part, l'appui sur des soutiens professionnels (qu'ils soient d'ordre institutionnel ou relationnel) favorisait le succès. Si l'on va plus loin dans l'analyse des relations mobilisées par les fondateurs d'entreprises ayant un succès supérieur aux prévisions, on se rend compte qu'elles sont soit simplement professionnelles (des liens faibles classiques) soit des liens non professionnels avec des amis proches (des liens forts), mais plus rarement que les autres des liens « amicalement professionnels ».

**Tableau 8 : Situation des entreprises deux ans après la création et modes d'accès aux ressources**

mode d'accès aux ressources	relations professionnelles	relations non professionnelles	médias génériques et salons	organismes publics ou privés	relations professionnelles
Situation de l'entreprise après 2 ans					
mieux que prévu	58 %	19 %	15 %	8 % (*)	100,0%
comme prévu	46 %	10 % (*)	17 %	27 % (*)	100,0%
difficultés ou échec	47 %	16 %	16 %	21 %	100,0%
Total	47 %	12 %	17 %	25 %	100,0%

Risque de 1ere espèce du test du Khi2 :0,027

(\*) = khi2 partiel significatif pour cette case.

Les succès inattendus impliquent tous aussi plusieurs fondateurs. En effet, le nombre de créateurs a un lien avec le développement de l'entreprise : lorsqu'il y a un fondateur unique, il est plus probable que l'entreprise reste proche de sa configuration de création (10 cas sur 15). Autrement dit, la dimension collective du projet, par le nombre des fondateurs autant que par les relations qu'ils mobilisent, semble associée à de plus grandes possibilités de croissance en taille. Les créations solitaires se passent comme prévu lorsque ce sont des projets de petite envergure, dans lesquels le fondateur cherche surtout à créer sa propre activité.

### **Conclusion : la dynamique des réseaux et des médiations**

L'objectif de cette étude était d'analyser la place que prennent les relations dans l'émergence d'organisations telles que les entreprises en utilisant une approche plus approfondie et réaliste que les habituels générateurs de noms des recherches existantes, qui tendent à ramener le « capital social » de l'entreprise aux quelques relations que le fondateur considère comme importantes, à un titre ou un autre. Notre étude montre d'abord qu'il vaut mieux éviter de postuler que le fondateur est unique, car dans bien des cas, le projet d'entreprise est porté par plusieurs personnes, dont chacune active ses relations personnelles. L'analyse des séquences d'accès aux ressources permet de se rendre compte que la mobilisation des relations va bien au-delà des relations les plus régulières, et qu'elle peut s'effectuer sur un mode plus ponctuel. En donnant un statut aux autres formes d'accès aux ressources, notre analyse fournit une quantification de la place des relations personnelles dans ce processus. Même si l'on sait depuis longtemps que les relations interpersonnelles interviennent dans la vie économique et dans les créations d'entreprises (Granovetter, 1994, Burt, 2000 ; Grabher et Powell, 2004,

Ferrary et Pesqueux, 2004), aucune étude n'avait jusqu'à présent quantifié l'importance qu'elles prennent. La naissance des entreprises « innovantes » fait intervenir massivement des relations personnelles. Nous nous attendions à trouver celles-ci, mais peut-être pas dans une proportion aussi importante. Peut-être est-ce là une caractéristique des « hautes technologies », souvent moins structurées par des logiques strictement marchandes que d'autres secteurs comme le commerce ou la grande industrie. On y trouve des situations plus proches de celles de l'artisanat (Comet, 2007). La quantification obtenue ici est évidemment plus un ordre de grandeur qu'un résultat généralisable en tous temps et en tous lieux. Toutefois l'ordre de grandeur retrouve assez bien des résultats obtenus dans d'autres études. Ainsi la part des relations dans les recrutements s'établit sur l'ensemble des trois périodes à 64%, ce qui est plus élevé que ce qu'avait trouvé Granovetter (1974) dans son étude sur l'emploi (56%), mais cette proportion, très élevée dans la première phase (90%), diminue pour s'établir à 41% dans la dernière période, ce qui n'est guère éloigné de l'évaluation que faisait il y a quelques années Michel Forsé pour la France entière à partir des enquêtes emploi de l'INSEE (Forsé, 1997). L'intérêt de cette quantification est surtout de permettre d'analyser les variations de l'intensité de l'appel aux relations personnelles selon les types de ressources et les phases du processus de création. Nous avons montré que les relations sont plus fortement mobilisées pour accéder à de futurs « partenaires » de l'entreprise : clients, fournisseurs, employés, et dans les moments de fondation. Tout se passe comme si les relations jouaient un rôle particulièrement central dans les phases d'imprévisibilité (Grossetti, 2004), dans lesquelles les dispositifs destinés à réduire cette imprévisibilité (services d'aide à la création d'entreprise) n'opèrent pas encore où sont d'une efficacité limitée. Par la suite, ce rôle se retire progressivement ce que l'on peut voir comme un indice du découplage de la nouvelle entreprise, qui acquiert plus d'autonomie vis-à-vis des relations personnelles des fondateurs. Il serait certainement utile de compléter l'analyse de ce découplage par des études plus en profondeur centrées sur les relations internes aux entreprises (Lazega, 2001 par exemple), qui permettraient de voir les réseaux très multiplexes et peu structurés des débuts se spécialiser et s'organiser progressivement autour d'équilibres subtils et de « disciplines » (White, 1992). Ce découplage passe aussi certainement par la construction de ressources de médiation internes (procédures, division des tâches, etc.) que nous n'avons pas étudiées systématiquement, même si les histoires produites les évoquent parfois. Par ailleurs, la mise en rapport des modes d'accès aux ressources et de l'évolution des entreprises suggère que la mobilisation des relations tend à être associée à un degré plus élevé d'imprévisibilité (pour le meilleur ou pour le pire), alors que les dispositifs institutionnels de soutien favorisent la

prévisibilité, ce qui est après tout leur rôle. Un autre résultat est que le caractère professionnel des soutiens, institutionnels ou relationnels, est plus favorable au succès, au moins dans les premiers temps.

La méthode graphique utilisée, avec la quantification que nous lui avons associée, permet de compléter l'analyse en produisant une représentation plus structurée de l'organisation et de son environnement immédiat. Elle nous a permis de vérifier que cet environnement, qui fait intervenir des individus et des organisations externes à l'entreprise ayant des liens relativement durables avec elle, est important à toutes les phases, et qu'il ne varie pas linéairement avec la taille des entreprises. Cet environnement fait intervenir en moyenne environ 4 individus extérieurs à l'entreprise, ce qui se trouve dans l'ordre de grandeur de ce qu'avait trouvé Catherine Comet dans une étude des entreprises du bâtiment (elle recensait en moyenne un peu plus de 6 personnes extérieures à l'entreprise et citées par l'entrepreneur en réponse à divers générateurs de noms, Comet, 2007). La continuité relative de l'environnement immédiat de l'entreprise fait apparaître la création de la nouvelle organisation en grande partie comme un réarrangement des lignes de partage et des liens dans une configuration qui était déjà structurée avant cette création. Les organisations ne se créent pas dans le vide ou dans un marché désincarné. Elles prennent appui sur des relations entre individus, des organisations existantes, elles-mêmes plus ou moins liées entre elles, et des ressources. Le processus de création est donc avant tout un processus de reconfiguration des éléments existants, les ressources réellement nouvelles étant peu nombreuses, au moins dans les phases initiales.

## Références

- Abbott A., 2001, - Time matters. On theory and method, Chicago, The University of Chicago Press.
- Bidart C. et Lavenu D., 2005, « Evolutions of personal networks and life events », *Social Networks*, 27, 4, pp. 359-376.
- Burt R., 2000, - « The network entrepreneur », in Richard Swedberg (ed.), *Entrepreneurship. The social science view*, Oxford, Oxford University Press, pp. 281-307.
- Cochoy F., 2002, - Une Sociologie du Packaging ou l'âne de Buridan face au marché, Paris, PUF.
- Comet C., 2007, - « Capital social et profits des artisans du bâtiment : Le poids des incertitudes sociotechniques », *Revue Française de Sociologie*, 48, 1, pp. 67-91.
- Degenne A. et Forsé M., 1994, - Les réseaux sociaux, Paris, Armand Colin.
- Ferrand A., 2007, - Confidents. Une analyse structurale de réseaux sociaux, Paris, L'Harmattan.
- Ferrary M. et Pesqueux Y., 2004, - L'organisation en réseau. Mythes et réalités, Paris, Presses Universitaires de France.
- Forsé M., 1997, - « Capital social et emploi », *L'Année sociologique*, 47, 1, pp. 143-181.
- Gagnon N. et Hamelin J. (éd.), 1978, - L'histoire orale, St. Hyacinthe, Edisem.
- Garnsey, E., 1998, - « A theory of the early growth of the firm », *Industrial and Corporate Change*, 7, 3, pp. 523-256.
- Giraudeau M., 2007, - « Le travail entrepreneurial ou l'entrepreneur shumpetérien performé », *Sociologie du travail*, 49, pp.330-350.
- Grabher, G., and Powell W. (eds.), 2004. - *Networks*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Granovetter M. S., 1974, - Getting a job. A study of contacts and careers, Harvard University Press.
- Granovetter M. S., 1985, - « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91, pp.481-510.
- Granovetter M.S., 2000, - « The economic sociology of firms and entrepreneurs », in Richard Swedberg (ed.), *Entrepreneurship : the social science view*, Oxford, Oxford University Press, pp. 244-277.
- Grossetti M. et Bès M.-P., 2001, - « Encastremets et découplages dans les relations science – industrie », *Revue Française de Sociologie*, 42, 2, pp.327-355.



Grossetti M., 2004, - Sociologie de l'imprévisible. Dynamiques de l'activité et des formes sociales, Paris, PUF.

Grossetti M., 2005, - « Where do social relations come from?: A study of personal networks in the Toulouse area of France », *Social Networks*, 27, pp.289-300.

Grossetti M., Barthe J.-F., Beslay C., 2006, - « La mobilisation des relations sociales dans les processus de création d'entreprises. Aperçus à partir d'une enquête en cours », *Sociologies pratiques*, 13, pp.47-59.

Grossetti M., Zuliani J.-M. et Guillaume R., 2006, - « La spécialisation cognitive. Les systèmes locaux de compétence en Midi-Pyrénées », *Annales de la Recherche Urbaine*, 101, pp.23-31.

Hennion A., 1993, - La passion musicale. Une sociologie de la médiation, Paris, Métailié.

Hoang Ha et Antoncic Bostjan, 2003, « Network-based research in entrepreneurship. A critical review », *Journal of Business Venturing*, 18, p. 165-187

Johannisson, B., 1996, "The dynamics of entrepreneurial networks", in Reynolds, P., et al. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 253–267.

Lazega E. Jourda Marie-Thérèse, Mounier Lise, Stofer Rafaël, 2007, « Des poissons et des mares. L'analyse de réseaux multi-niveaux », *Revue Française de Sociologie*, 2007/1, vol. 48, pp. 93-131.

Lazega E., 2001, - The collegial phenomenon. The Social Mechanisms of Cooperation among Peers in a Corporate Law Partnership, Oxford, Oxford University Press.

Lechner C., Dowling M., Welpel I., 2006, - "Firm networks and firm development : the role of relational mix", *Journal of Business Venturing*, 21, pp. 514-540.

Milgram S., 1967, - « The Small World Problem », *Psychology Today*, pp 60 – 67.

Nicolaou N. et Birley S., 2003 – « Social networks in organizational emergence : the university spinout phenomenon », *Management science*, 49, 12, pp. 1702-1725.

Padgett J. et Ansell C., 1993, - « Robust Action and the Rise of the Medici, 1400-1434 ». *American Journal of Sociology*, 98, 6, pp.1259-1319.

Perks R. et Thomson A. (dir.), 1998, *The Oral History Reader*. New York, Routledge.

Swedberg R. (ed.), 2000 - *Entrepreneurship : the social science view*, Oxford, Oxford University Press

White H. C. 2002, - *Market from networks. Socioeconomic models of production*, Princeton University Press, Princeton and Oxford.

White. H.C. 1992, - *Identity and Control. A structural theory of social action*. Princeton

University Press, Princeton and Oxford.

