



## Innovateurs ordinaires

Michel Grossetti, Jean-François Barthe, Nathalie Chauvac

► **To cite this version:**

Michel Grossetti, Jean-François Barthe, Nathalie Chauvac. Innovateurs ordinaires : Une enquête sociologique sur des startups françaises. texte provisoire d'un ouvrage. 2016. <halshs-01377992>

**HAL Id: halshs-01377992**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01377992>**

Submitted on 8 Oct 2016

**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, Jean-François Barthe, Nathalie Chauvac

# Innovateurs ordinaires

## Une enquête sociologique sur des startups françaises

Document de travail

### Table des matières

Avant-propos et remerciements .....	2
Introduction .....	3
Chapitre 1. Entrepreneurs de circonstance .....	8
Chapitre 2. Le bricolage des équipes et des projets .....	26
Chapitre 3. Obtenir des ressources, mobiliser des relations .....	38
Chapitre 4. Régimes et parcours .....	62
Chapitre 5. Contextes .....	77
Conclusion générale. Innovateurs ordinaires .....	91

## Avant-propos et remerciements

Ce document est la version de travail d'un projet d'ouvrage sur les startups françaises. Il s'agit d'une synthèse des résultats d'une enquête commencée en 2005 et qui a donné lieu à plusieurs publications académiques. Nous signalerons les principales de ces publications dans les différents chapitres qui en reprennent les analyses.

Cet ouvrage est le fruit d'un travail collectif de recherche qui a bénéficié de soutiens financiers du Conseil Régional de Midi-Pyrénées, de la Maison des Sciences de l'Homme et de la Société d'Aquitaine, de l'Agence Nationale de la Recherche (projet « Les appuis sociaux de l'innovation, coordonné par Pierre-Paul Zalio et Michel Grossetti) et enfin du labex « Structurations des Mondes Sociaux » (référence ANR-11-LABX-0066, ce labex a bénéficié d'une aide de l'Etat gérée par l'Agence Nationale de la Recherche au titre du programme Investissements d'avenir portant la référence n° ANR-11-IDEX-0002-02).

Outres les trois auteurs, plusieurs chercheurs ou étudiants ont réalisé des entretiens dans le cadre de cette recherche et ainsi contribué à enrichir le corpus de données : Christophe Beslay, Vanessa Bettega, Fabien Reix et, plus ponctuellement, Josselin Tallec, Martin Giraudeau, Laurence Cloutier et Grégori Akermann. Harrison White nous a aidés dans la phase de conception de l'enquête.

Naturellement, une telle enquête n'aurait pas pu être réalisée dans la bienveillance des personnes, fondateurs d'entreprises, salariés, membres de divers services d'accompagnement, qui nous ont accordé du temps pour des entretiens souvent longs (deux heures en moyenne) et exigeants, pour certains effectués à deux reprises. Les échanges avec les fondateurs d'entreprises se sont souvent poursuivis à l'occasion de la mise au point des récits qui ont servi de base à nos analyses.

Qu'ils soient tous chaleureusement remerciés.

## Introduction

Les jeunes entreprises « innovantes » (appelées souvent « startups »<sup>1</sup>) font l'objet de toutes les sollicitudes des pouvoirs publics, qui les considèrent souvent comme les moteurs du développement économique. Des exemples comme Apple, Microsoft, Google, Facebook, Free ou Myriad Genetics ont montré que des entreprises fondées sur des novations techniques peuvent connaître une croissance fulgurante, acquérir en quelques années une valeur boursière gigantesque, recruter des employés par milliers. Dans les secteurs de l'informatique ou des biotechnologies, elles retrouvent des vitesses de croissance du secteur automobile des débuts du 20<sup>e</sup> siècle (Ford, Michelin) ou de la chimie du 19<sup>e</sup> siècle (Liebig, Péchiney). Leur exemple conforte une mythologie de l'innovation qui a ses exemples classiques, ses lieux spécifiques (MIT, Silicon Valley), ses théoriciens (Joseph Schumpeter<sup>2</sup> et à sa suite l'économie de l'innovation), ses héros (d'Edison à Mark Zuckerberg, le créateur de Facebook).

Dans de nombreux pays ont été mis en place des dispositifs censés favoriser leur création et leur développement, avec l'espoir, généralement déçu, de générer ainsi des équivalents des exemples cités plus haut. Généralisant des initiatives prises dans les années 1910 au *Massachusetts Institute of Technology*<sup>3</sup>, ont été créés progressivement des « parcs technologiques », des « centres de transfert de technologie », des « pépinières d'entreprises », des « incubateurs », des « sociétés de capital-risque » et des exonérations fiscales spécifiques<sup>4</sup>. Tout un appareillage destiné à favoriser la naissance des futures poules aux œufs d'or que sont censées être les entreprises fondées sur des innovations techniques. En les bichonnant, les pouvoirs publics entendent investir dans « les emplois de demain ».

Comme beaucoup d'activités de création<sup>5</sup>, l'innovation technique est l'objet d'une masse de tentatives dont les exemples de succès éclatants toujours cités constituent une part extrêmement minime. Une autre part, plus importante, aboutit à des échecs, des abandons, quelquefois des drames. Mais la part, de loin la plus importante, est faite de succès modestes, d'entreprises à la survie difficile obtenue au prix d'efforts incessants. C'est le continent peu exploré des innovateurs ordinaires<sup>6</sup>. On y trouve tous les ingrédients des grandes réussites : des innovations (certaines faisant l'objet de brevets), des passionnés de technique qui se dépensent sans compter pour leur idée, des personnes endossant avec conviction le rôle de l'entrepreneur, des aides de toutes sortes accordées par des organismes de soutien à l'innovation, des articles de presse, du risque (beaucoup), du capital (moins), du capital-risque (encore moins). Et pourtant, pour ces innovateurs « ordinaires », aucune croissance phénoménale, pas de succès

---

<sup>1</sup> Le terme « startup » a été introduit dans les années 1970 par des journalistes de la presse économique (*Forbes*, *Business Week*) pour désigner des entreprises fondées sur des innovations techniques dans le domaine de l'électronique.

<sup>2</sup> Joseph Schumpeter (1884-1950) était un économiste autrichien installé aux Etats-Unis (Harvard) à partir de 1927. Il accordait beaucoup d'importance aux entrepreneurs et aux innovations (qu'elles concernent les produits ou les façons de produire) comme source des évolutions de l'activité économique.

<sup>3</sup> Henry Etzkowitz, 2002, *The MIT and the rise or entrepreneurial science*, MIT Press.

<sup>4</sup> En France, les « jeunes entreprises innovantes » bénéficient d'une exonération totale des cotisations patronales de sécurité sociale depuis 2004 (décret 2004-581 du 21 juin 2004).

<sup>5</sup> Le cas le plus radical est celui des activités artistiques, dont le caractère incertain et inégalitaire est bien analysé par Pierre-Michel Menger (*Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Paris, Gallimard / Seuil, 2009).

<sup>6</sup> Le sociologue du travail Norbert Alter a proposé il y a quelques années l'expression « innovations ordinaires » pour souligner le caractère instable et toujours en évolution des organisations de travail actuelles, qui rendent l'innovation organisationnelle quotidienne, banale et collective (Norbert Alter, *L'innovation ordinaire* Paris, Presses Universitaires de France, 2000). Notre utilisation de l'adjectif « ordinaire » vise plutôt à attirer l'attention sur les « sans-grade » de l'innovation technique, mais, comme celle de Norbert Alter, elle va dans le sens d'une forme de banalité et du caractère collectif de l'innovation.

planétaire, mais beaucoup de micro-entreprises (moins de 10 salariés), certaines devenant « petites ou moyennes » (moins de 250). La plupart des fondateurs gagnent leur vie, mais rares sont ceux qui atteignent un niveau de revenu équivalent ou supérieur à celui que leur assurerait une position de cadre salarié d'un grand groupe, position que beaucoup d'entre eux ont occupée par le passé et à laquelle ils pourraient toujours prétendre. Quelques-uns se sont ruinés en tentant de créer leur entreprise, d'autres ont gagné des sommes conséquentes, généralement réinvesties ensuite dans les activités d'innovation.

Notre propos dans cet ouvrage est d'analyser les logiques sociales du processus de création des entreprises innovantes, communément appelées « startups ».

Il existe sur l'entrepreneuriat et les startups une littérature académique considérable, dont la plus grande part relève de l'économie ou de la gestion et se centre sur la question de la performance. D'autres études, nombreuses, portent sur l'évaluation des politiques visant à favoriser le développement de ces entreprises. On trouve également des études historiques ou sociologiques, plus proches de la perspective que nous adoptons dans le présent ouvrage. On sait ainsi qu'en France, par rapport aux autres créateurs d'entreprises, les fondateurs de startups sont plus diplômés, plus souvent des hommes, et s'engagent dans la création plus souvent à plusieurs<sup>7</sup>. La plupart de ces études utilisent une approche par les parcours de vie individuels, ce qui produit des résultats intéressants à ce niveau d'analyse mais tend à laisser dans l'ombre le caractère collectif de la fondation d'entreprises et la part qu'y prennent les relations interpersonnelles. Or, même lorsque l'on s'intéresse aux parcours et aux logiques individuelles des fondateurs, comme nous le ferons également, il est très utile de pouvoir analyser le processus plus collectif dans lequel les personnes étudiées sont engagées.

Nous avons effectué entre 2005 et 2015 une enquête sociologique sur les entreprises considérées comme innovantes. L'objectif était de reconstituer le processus de création de ces entreprises en considérant que plusieurs personnes ou organismes pouvaient être impliqués. En effet, même si nous avons utilisé le terme d'« innovateurs », les créateurs d'entreprises ne constituent pas notre unité d'analyse principale. Nous avons préféré nous centrer sur les entreprises en tant que projets collectifs. En effet, nous souhaitons échapper à la tendance habituelle consistant à personnaliser à l'excès les projets entrepreneuriaux, autour d'une figure un peu convenue de l'entrepreneur comme individu visionnaire. Cette conception est en effet dominante dans les dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat, alors même qu'elle est depuis longtemps remise en cause par les sciences sociales<sup>8</sup>. Nous avons donc cherché à reconstituer des histoires de créations d'entreprises, à partir le plus souvent de témoignages multiples et de sources écrites, en utilisant une méthode permettant en particulier de repérer et d'analyser les relations interpersonnelles mobilisées durant le processus (voir ci-dessous l'encadré sur l'enquête).

---

<sup>7</sup> Spécifiquement sur les startups françaises, signalons en particulier le travail intéressant de Régis Moreau, (« L'émergence organisationnelle, le cas des entreprises de nouvelles technologies », Université de Nantes, Thèse de doctorat en sociologie, 2004) ou l'enquête un peu ancienne de l'Agence Pour la Création d'Entreprises (« Startup en France, des mythes aux réalités », 2000). Nous avons eu l'occasion d'explorer une partie de cette abondante littérature, mais pour cet ouvrage, nous avons cherché à privilégier la simplicité et nous citerons seulement les travaux qui nous semblent indispensables à la compréhension ou au prolongement de notre propos. En ce qui concerne les études sociologiques, quelques ouvrages de synthèse permettront au lecteur de compléter aisément son information : Pierre-Marie Chauvin, Michel Grossetti, Pierre-Paul Zalio (dir.), 2014, *Lexique sociologique de l'entrepreneuriat*, Paris, Les Presses de SciencePo ; Philippe Steiner et François Vatin, (dir.), 2009, *Traité de sociologie économique*, Presses universitaires de France ; Zoltan J. Acs, David B. Audretsch (Eds.), 2010, *Handbook of Entrepreneurship Research. An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Springer.

<sup>8</sup> Il existe toute une littérature en sciences de gestion sur l'entrepreneuriat collectif critiquant la figure « héroïque » de l'entrepreneur (exemple parmi d'autres, l'article souvent cité d'un professeur de Harvard devenu par la suite ministre de Bill Clinton, Robert Reich (« Entrepreneurship Reconsidered: The Team as Hero », *Harvard Business Review*, 1987 (May-June), pp.1-8).

## L'enquête

Cette étude porte sur 97 entreprises « innovantes » installées dans diverses agglomérations de la région Midi-Pyrénées (Toulouse, Castres, Tarbes) ainsi que dans celles de Bordeaux, Grenoble et Marseille<sup>9</sup>. Notre enquête a commencé en 2005 et s'est poursuivie jusqu'en 2014. La plus grande partie des entreprises étudiées (66) est constituée de sociétés créées entre 2000 et 2005. Nous avons également inclus 13 entreprises plus anciennes (fondées entre 1986 et 1999) et 18 plus récentes (dépôt des statuts entre 2006 et 2010). La moitié des entreprises (48) est située dans l'agglomération toulousaine, 19 étant dans des villes moyennes de la région Midi-Pyrénées (principalement, Castres et Tarbes), 18 dans l'agglomération de Bordeaux et 12 dans d'autres grandes villes de province, Grenoble, Marseille, Montpellier. La plus grande partie des entreprises (64) relève d'un vaste secteur d'ingénierie (informatique, électronique, mécanique, matériaux), 23 se situant dans des domaines liés au vivant (chimie appliquée au vivant, pharmacologie, biotechnologies) et une dizaine dans d'autres activités, principalement « tertiaires » (communication par exemple) ou du secteur de l'économie sociale et solidaire.

Nous écrivons « innovantes » avec des guillemets car nous avons sélectionné les entreprises étudiées sur le fait que leurs fondateurs ont réussi à convaincre des organismes de soutien à l'innovation du caractère « innovant » de leur projet. Ils peuvent avoir gagné des concours d'innovation et bénéficié de soutiens de l'Agence Nationale de Valorisation de la Recherche (ANVAR), être accueillis dans des « pépinières » ou des « incubateurs »<sup>10</sup>. Autrement dit, nous n'avons pas évalué nous-même les activités de ces entreprises et nous n'avons pas d'avis sur leur caractère innovant. Ce sont donc des entreprises « réputées innovantes ». Les « innovations » revendiquées par les fondateurs de ces entreprises sont très diverses. On y trouve entre autres des molécules chimiques censées permettre la production de nouveaux médicaments, des organismes génétiquement modifiés pour servir de vecteurs à des thérapies, des logiciels de gestion de terminaux de paiement par carte bancaire, des systèmes d'analyse d'images produites par des satellites, des moteurs fondés sur un principe nouveau, des éoliennes miniatures, un système de distribution de produits du commerce équitable... Certaines de ces innovations font l'objet de brevets, d'autres non. Certaines impliquent des technologies très élaborées, d'autres sont plus du côté des usages. Certaines demandent des investissements lourds pour être mises au point, d'autres peuvent se bricoler sur un ordinateur ou dans un garage. La plupart d'entre elles se distribuent entre les deux grands secteurs que sont l'ingénierie (informatique, électronique, mécanique, etc.) et les sciences du vivant (pharmacie, biologie, etc.), avec en contrepoint des cas relevant du secteur tertiaire et quelques entreprises de l'économie dite « solidaire ».

L'absence d'entreprises créées dans la région parisienne (même si certaines de celles que nous avons étudiées ont créé des établissements dans cette région) est un effet contingent de la recherche<sup>11</sup>, mais elle a finalement la vertu de nous emmener vers des terrains qui ne sont guère sous le regard des grands médias. Nos innovateurs ne sont pas seulement « ordinaires », ils sont également « provinciaux », parfois dans des villes « moyennes », même si beaucoup d'entre eux sont installés à Toulouse et Grenoble, deux grands centres scientifiques et techniques de province, qui concentrent en particulier beaucoup d'entreprises créées par des chercheurs.

<sup>9</sup> En réalité, nous disposons de plus de 110 cas, mais tous ne sont pas complets et seulement 97 ont été utilisés systématiquement dans les analyses dont cet ouvrage rend compte.

<sup>10</sup> Pour être admis dans les pépinières ou les incubateurs il faut convaincre un jury du caractère innovant du projet.

<sup>11</sup> Nos choix ont été guidés par la relative accessibilité des terrains, tant sur le plan géographique que par les contacts dont nous disposions. Ils ont été également effectués en tenant compte de la variation des secteurs d'activité des entreprises étudiées.

Concrètement, nous avons contacté des dirigeants d'entreprises hébergées en pépinière ou ayant bénéficié d'autres types de soutien à l'innovation. Sauf exception, les personnes ainsi contactées étaient également des fondateurs de l'entreprise. Dans de nombreux cas, ces dirigeants étaient plusieurs ou bien ils citaient d'autres personnes ayant contribué de façon très importante à la fondation de l'entreprise sans en être actuellement dirigeants, ni même membres pour quelques-uns d'entre eux. Nous avons dans ces cas cherché à interroger également ces autres fondateurs. Nous avons aussi quelquefois interrogé des professionnels de l'aide à la création d'entreprise, dans les services de la chambre de commerce, les incubateurs ou les pépinières. Par ailleurs, certaines personnes interrogées ont participé à plusieurs histoires de création d'entreprise (ou peuvent témoigner à leur sujet).

La plupart des entretiens duraient environ deux heures<sup>12</sup>. Ils étaient conçus pour obtenir des informations à la fois sur le parcours des personnes interrogées et sur la création de l'entreprise, en mettant l'accent sur la façon dont les fondateurs avaient accédé à diverses ressources, et notamment lorsqu'ils avaient bénéficié d'aides de la part de personnes avec lesquelles ils étaient déjà en relation<sup>13</sup>. Sur la base des informations obtenues, nous rédigeons des synthèses, envoyées ensuite aux personnes interrogées afin de leur permettre de les corriger. Puis nous procédions à la fois à une analyse qualitative des narrations ainsi constituées et au codage statistique de certaines informations<sup>14</sup>. Ce matériau narratif permet d'analyser la création des entreprises « innovantes » sous plusieurs angles : les fondateurs, leur histoire, les logiques qui les amènent à s'engager dans le projet de création, les « innovations » qu'ils veulent développer, les ressources de toutes sortes qu'ils obtiennent, les relations interpersonnelles qu'ils mobilisent, l'entreprise elle-même, son évolution, etc.

En étudiant les startups d'un point de vue sociologique, nous cherchons à mieux comprendre un phénomène souvent abordé sous des angles très spécifiques, mais finalement encore mal connu comme réalité sociale. Il ne s'agit pas pour nous de déterminer comment ces entreprises doivent être gérées, ou quelles sont les politiques les plus adaptées à leur éclosion et leur développement. Nous ne partons pas de la conviction que la multiplication des startups soit une nécessité sociale, pas plus que nous ne les abordons d'un point de vue critique comme une expression des dérives du capitalisme contemporain. Nous leur avons appliqué une curiosité sociologique ordinaire, modulée par des interrogations plus spécifiques issues de la sociologie économique : Que sont ces entreprises ? Comment s'organisent leurs activités au fil du temps ? Qui sont leurs fondateurs ? Comment ceux-ci se procurent-ils les diverses ressources nécessaires à leur projet ?

Ce livre est donc la synthèse d'une enquête particulière, éclairée bien sûr par les acquis d'autres travaux. Nous avons cherché à rendre compte de ce que nous avons observé lors de cette enquête de la façon la plus accessible possible pour des lecteurs qui ne sont pas familiers des vocabulaires spécifiques des sciences sociales, tout en préservant l'anonymat des personnes que nous avons interrogées et de leurs entreprises. Comme toujours lors de ce type d'enquête, nous avons développé une certaine empathie avec ces personnes, mais nous nous sommes efforcés de maintenir également la distance analytique et critique inhérente à toute recherche en sciences sociales. Cela ne nous a pas été difficile, justement à cause du caractère « ordinaire »

---

<sup>12</sup> Les enquêteurs étaient les suivants : Jean-François Barthe, Christophe Beslay, Vanessa Bettaga, Michel Grossetti, Adeline Mrozic, Fabien Reix, et, plus ponctuellement, Josselin Tallec, Grégory Akermann, Laurence Cloutier.

<sup>13</sup> C'est la question classique en sociologie économique de l'encastrement de l'activité économique dans les réseaux de relations interpersonnelles. Nous y reviendrons plus loin.

<sup>14</sup> Sur la méthode, voir Michel Grossetti, 2011, « Les narrations quantifiées. Une méthode mixte pour étudier des processus sociaux », *Terrains et Travaux*, n°19, pp. 161-182 et Michel Grossetti, Jean-François Barthe, Nathalie Chauvac, 2011, « Studying relational chains from narrative material », *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, n°110, pp. 11-25.

des entreprises étudiées et du fait que nous n'avons perçus leurs fondateurs ni comme des héros, ni comme des affairistes sans scrupules mais plutôt comme des personnes elles-aussi « ordinaires » engagées un type particulier d'activité. Cette distance a également été facilitée par notre choix de prendre pour objet le processus collectif de création d'entreprises et non les entrepreneurs individuels.

Les chapitres de cet ouvrage explorent successivement les différents aspects de la création de ces entreprises considérées comme innovantes. Nous commencerons par les fondateurs, leurs parcours personnel et professionnel, les logiques selon lesquelles ils s'engagent dans ces projets. Nous verrons qu'ils ne ressemblent guère à la figure de l'entrepreneur visionnaire et quasiment héroïque souvent véhiculée par les médias ou par une partie de la littérature économique. Il s'agit plutôt d'ingénieurs ou de cadres, souvent passionnés par la technique, mais pas toujours, en majorité confrontés à des formes d'incertitude professionnelle (licenciement, risque de perte d'emploi, difficultés dans leur entreprise), parfois de chercheurs du secteur public souhaitant créer des activités à partir de leurs travaux sans pour autant quitter leur emploi. Nous présenterons ensuite leurs « innovations » et les projets des entreprises qu'ils fondent. Nous en proposerons une typologie. Puis, nous nous intéresserons au processus de création en suivant ses différentes étapes, des débuts tendus vers la définition et la mise en œuvre de leur « projet » jusqu'aux phases de stabilisation relative, de crise, de réorientation. Une partie des entreprises que nous avons étudiées ont cessé leur activité. Cela nous permettra d'analyser la façon dont les histoires s'achèvent. Nous explorerons aussi les contextes aussi bien historiques que géographiques dans lesquels ces tentatives prennent place. Nous verrons que les startups que nous avons étudiées sont en partie l'expression d'un « monde économique » particulier, celui des activités d'innovation technique, dont l'histoire peut être retracée en remontant au moins à la deuxième partie du XIXe siècle. Ce monde a généré progressivement des institutions (universités à orientation technologique, parcs industriels, pépinières, capital-risque, etc.) et un vocabulaire qui lui sont spécifiques. Situé dans le temps, ce monde l'est également dans l'espace avec des systèmes économiques locaux organisés autour des activités d'innovation qui sont particulièrement développés dans certaines agglomérations (Grenoble, Toulouse), ce qui contribue à spécifier le contexte dans lequel se créent les entreprises « innovantes ». Les startups sont des éléments importants de ces tissus économiques locaux et c'est aussi à ce titre qu'il est utile de les étudier.

Cette exploration sociologique des startups françaises ordinaires ne débouchera pas sur des recettes pour en favoriser la multiplication ou la croissance. Nous espérons simplement offrir aux lecteurs (les créateurs en herbe et leurs interlocuteurs, et plus généralement tous ceux qui s'intéressent aux questions relatives à l'entrepreneuriat et l'innovation) une perspective un peu nouvelle sur un phénomène social qui suscite beaucoup de discours et l'élaboration de nombreuses politiques publiques.



## Chapitre 1. Entrepreneurs de circonstance<sup>15</sup>

Une figure particulière de l'entrepreneur est associée à l'image des entreprises innovantes, celle de jeunes hommes, américains, œuvrant le plus souvent dans le domaine de l'électronique et de l'informatique<sup>16</sup> : Steve Jobs et Steve Wozniak, (Apple), Bill Gates (Microsoft), Larry Page et Serguei Brin (Google), Marl Zuckerberg (Facebook)... Le fondateur de startup est souvent présenté comme un étudiant, ou en âge de l'être, passionné de technique et poursuivant avec enthousiasme un projet révolutionnaire fondé sur une vision de l'évolution globale du système technique. Même si l'examen rigoureux de leurs histoires montrerait qu'ils s'en éloignent par bien des aspects, ces exemples célèbres semblent au premier abord relever de la figure de l'entrepreneur héroïque et visionnaire que Schumpeter avait adoptée.

Qui sont les entrepreneurs que nous avons rencontrés, les fondateurs de nos entreprises « innovantes » ? Ressemblent-ils à ces figures célèbres ? Ou au contraire sont-ils de pauvres diables rejetés par les grands groupes industriels et incapables de trouver du travail autrement qu'en fondant leur propre entreprise ?

Tout d'abord, qui peut être qualifié de fondateur d'une entreprise ? La réponse peut paraître simple : son ou ses dirigeants, tels qu'ils apparaissent dans l'organigramme. Notre enquête nous a rapidement convaincus que cela ne suffisait pas. Dans de nombreux cas, des personnes qui avaient joué un rôle clé dans la création de l'entreprise, et s'y étaient impliquées durablement, n'étaient pas membres de celle-ci, voire n'apparaissaient même pas parmi les détenteurs du capital de la société. 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 largement 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, à cause de l'existence de possibles conflits d'intérêt. Ou encore c'est un proche, qui a accompagné intensivement la création, réalisant des travaux préparatoires, mobilisant ses relations, sans prendre de fonction formelle dans la nouvelle société. Nous avons donc considéré comme fondateur toute personne qui s'est impliquée de façon continue dans le processus de création. Nous avons exclu les personnes dont c'est la fonction professionnelle, comme ce peut être le cas par exemple pour des conseillers à la création d'entreprise de la chambre de commerce locale ou des directeurs d'incubateurs. Parmi les fondateurs identifiés, les trois quarts ont au moment de l'enquête des fonctions de direction générale ou technique dans l'entreprise et un quart sont ces « entrepreneurs discrets » figurant simplement au capital (18% du total) ou n'apparaissant pas formellement (6%).

Cette définition permet de faire émerger en moyenne un peu plus de deux créateurs par entreprise<sup>17</sup>, le maximum étant de six. Un quart seulement des entreprises n'ont qu'un seul fondateur (tableau 1). Une assez large majorité des cas implique donc au moins deux

---

<sup>15</sup> Ce chapitre reprend les analyses de l'article suivant : Jean-François Barthe, Nathalie Chauvac, Michel Grossetti, 2017, « Entrepreneurs de circonstance : une enquête sociologique sur les fondateurs de startups en France », *Revue de l'entrepreneuriat*, Numéro spécial « Les typologies d'entrepreneurs, regards croisés », Numéro dirigé par Sophie Boutillier.

<sup>16</sup> D'autres domaines comme les sciences du vivant ont généré de nombreuses startups, mais leurs fondateurs ont moins fait l'objet de l'attention des médias.

<sup>17</sup> Sans l'ajout des « entrepreneurs discrets », cette moyenne serait de 1,75.

fondateurs<sup>18</sup>, ce qui est conforme aux autres études empiriques sur le sujet<sup>19</sup>, mais entre en contradiction avec le modèle de l'entrepreneur solitaire, sur lequel les institutions tendent à ajuster leurs procédures<sup>20</sup>.

Tableau 1. Nombre de fondateurs

Nombre de fondateurs	Effectifs	Pourcentage
1	24	24,7
2	31	32,0
3	25	25,8
4	13	13,4
5	3	3,1
6	1	1,0
Total	97	100,0
Moyenne : 2,4 Médiane : 2		

Nos entrepreneurs partagent une caractéristique avec les exemples célèbres évoqués plus haut : ce sont très majoritairement (93%) des hommes. Nous reviendrons plus loin sur le cas des femmes fondatrices de startups et sur les contraintes spécifiques auxquelles elles doivent faire face.

En revanche, les jeunes gens sont peu nombreux : les moins de trente ans représentent moins d'un cinquième de nos fondateurs. Leurs parcours ne ressemblent pas à celui que l'on imagine en général pour les fondateurs de startups, car même lorsqu'ils sont jeunes au moment de la fondation de la société, la plupart ont déjà travaillé comme salariés auparavant. Nous présenterons toutefois quelques cas qui se rapprochent de l'image de l'étudiant passionné. Le corpus comprend également un certain nombre de doctorants lançant une entreprise sous l'égide de leur directeur de thèse, une fille de chercheur utilisant les brevets de son père, un fils et un père créant une entreprise ensemble. Mais la plupart de ces fondateurs de startups, quel que soit leur âge, ont eu des expériences professionnelles de plusieurs années avant de s'impliquer dans la création d'une entreprise.

Hormis les membres de la recherche publique, sur lesquels nous reviendrons, les plus nombreux sont des ingénieurs ou des cadres techniques, de 30 à 50 ans, ayant déjà une carrière professionnelle en tant que salariés et prenant la décision de créer une entreprise à un moment de cette carrière dans une situation de relative instabilité professionnelle, comme nous le verrons plus loin (voir section 2.2). Par ailleurs, s'agissant d'entreprises revendiquant des innovations techniques il n'est pas surprenant que nos fondateurs soient nombreux à avoir exercé des activités de recherche et développement lorsqu'ils étaient salariés. La plupart ont des diplômes en sciences de la matière et de la technique, qu'il s'agisse d'écoles d'ingénieurs ou de formations universitaires.

Le fait qu'il s'agisse souvent de personnes ayant déjà une carrière professionnelle et fondant des sociétés dans des phases d'instabilité invite à considérer la création d'entreprise

<sup>18</sup> Pour 212 d'entre eux nous avons pu coder quelques informations (sexe, âge au moment de la création de l'entreprise, situation antérieure, etc.).

<sup>19</sup> Entre de très nombreux autres, voir le rapport de l'Agence Pour la Création d'Entreprises, « Start-up en France, des mythes aux réalités », 2000 ou l'article déjà cité de Robert Reich, "Entrepreneurship Reconsidered: The Team as Hero", *Harvard Business Review*, 1987 (May-June), pp.1-8

<sup>20</sup> Martin Giraudeau, 2007, « Le travail entrepreneurial ou l'entrepreneur schumpetérien performé », *Sociologie du travail*, 49, pp.330-350.

plutôt comme un processus que comme l'expression de qualités personnelles particulières d'un entrepreneur. En effet, dans les sciences de gestion, une controverse oppose les partisans d'une explication de l'entrepreneuriat par les caractéristiques personnelles des entrepreneurs et ceux qui préfèrent mettre l'accent sur les configurations sociales et les processus amenant des personnes à s'engager dans la création d'entreprises<sup>21</sup>. Les premiers sont plutôt influencés par la psychologie, les seconds par la sociologie. Notre préférence va clairement à la seconde conception, non seulement parce que nous sommes sociologues, mais surtout parce que l'enquête nous a rapidement convaincus de la difficulté de trouver des explications dans les caractéristiques individuelles des personnes très diverses que nous avons rencontrées. En revanche, dans certains cas, minoritaires mais non négligeables, les enquêtés évoquent leurs expériences passées ou l'exemple de parents ou de proches qui ont constitué des exemples pour eux. Avant d'examiner les situations professionnelles des fondateurs dans la période précédant directement la création, nous allons nous pencher sur ces références aux parcours antérieurs.

## 1. Parcours antérieurs et influences

Lors des entretiens, certains des fondateurs d'entreprises que nous avons rencontrés ont évoqué spontanément des éléments de leur passé ou des exemples parmi leurs proches pour expliquer leur engagement dans la création d'une entreprise. Comme toujours, il est difficile de faire la part dans ces discours des reconstructions a posteriori d'une histoire qu'il faut répéter souvent pour convaincre les investisseurs, les services d'aide à la création d'entreprises ou même les clients. Nous nous contenterons ici de noter que ces éléments apparaissent dans les discours et constituent, pour certains, une sorte d'arrière-fond de leur démarche.

Il faut distinguer deux aspects de cette référence au passé : d'une part le parcours personnel, et surtout l'antériorité de l'idée de créer une entreprise, et d'autre part, les personnes de leur entourage ayant eu une influence sur leurs choix.

La mention de l'antériorité de l'idée de création varie selon les fondateurs. Certains d'entre eux présentent la création d'entreprise comme étant envisagée depuis longtemps. Ainsi Stéphane indique : « *Je m'étais toujours fixé dans ma vie de me lancer (...) soit dans le rachat de société, soit dans la création de société. En 2006, je fêtais mes 39 ans, la société pour laquelle je travaillais était rachetée (...), j'avais un peu l'impression que c'était le moment de me lancer* ». Notons que dans son récit, cette idée ancienne refait surface à l'occasion d'un changement de sa situation professionnelle. Un autre fondateur dit avoir « *toujours voulu créer une société* ». Selon lui, sa première idée était « *d'ouvrir un bar tabac à la sortie du tunnel sous la Manche* », mais il voulait d'abord acquérir une expérience dans d'autres fonctions : « *j'avais toujours cette idée-là, et je voulais faire un minimum de postes pour savoir comment fonctionne l'entreprise* ». Mais il crée son entreprise au moment où celle qui l'emploie connaît une restructuration (déplacement des activités dans une autre ville).

Parmi ceux qui évoquent le passé pour expliquer leur démarche, beaucoup associent leur envie de créer une entreprise à des modèles familiaux. L'un d'entre eux explique avoir toujours plus ou moins eu l'idée qu'il créerait une entreprise et évoque le fait que son père était chef d'entreprise dans le bâtiment. Lors des entretiens avec les fondateurs, nous les avons questionnés sur les activités professionnelles de leurs parents, de leurs frères et sœurs. La réaction à ces questions a montré que certains de nos interlocuteurs imaginaient facilement l'hypothèse de traditions familiales de créateurs d'entreprises, soit expliquant que dans leur famille la création était une tradition, soit remarquant qu'ils étaient les premiers : « *Est-ce qu'il*

---

<sup>21</sup> voir Gartner W. B., 1989. « 'Who Is an Entrepreneur?' is the Wrong Question », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp. 47-68

*y a un atavisme familial de la création d'entreprise ?* » se demande un de nos enquêtés en introduction à l'entretien, en présentant son fils. « *Pas forcément* », dit-il, « *mais ce qui est sûr c'est que le fait d'être pareils, autonomes, ça facilite la compréhension* ». Le père d'un autre fondateur, Victor, était chef d'une entreprise de robotique, directeur commercial, il a ensuite eu des difficultés en voulant reprendre une société et il est aujourd'hui représentant commercial pour une compagnie italienne. Victor dit avoir toujours eu l'idée de créer une entreprise et de faire le lien entre la recherche et l'industrie. Il se rappelle avoir participé à un séminaire sur la création d'entreprise dans son école d'ingénieurs : « *J'avais comme ambition de créer une entreprise, ça aurait été plus facile d'être adossé à une autre entreprise et c'est vrai que ça aurait été idéal.* ». Il dit être passé à l'acte lorsqu'il s'est rendu compte que l'entreprise qui l'employait « *n'avait pas les moyens d'atteindre ses ambitions* ». Serge, un autre enquêté, est né dans l'Aveyron, près de Roquefort, « *un monde où l'on était toujours poussés à l'innovation* » (il insistera très fortement sur ce point dans son entretien). Ses grands-parents étaient agriculteurs, son père artisan électricien et sa mère vendeuse dans une quincaillerie. Il explique son envie d'être créateur d'entreprise en partie par l'ambiance des « *Aveyronnais qui montaient à Paris, [et, remarque-t-il au passage :] on a beaucoup d'amis qui ont monté des brasseries* ». Il nous explique que son grand père l'a imprégné de cette vision de la vie selon laquelle il faut vivre en autarcie, créer des richesses, « *apporter de l'eau au moulin* » et être libre. Très fréquemment lors de l'entretien, il établira un rapport entre sa position de chef d'entreprise et son enracinement dans des valeurs et des références empruntées au monde rural, qu'il qualifie de rustique. Le grand-père étant mort très jeune, son père n'a pu reprendre l'exploitation agricole (il aurait compris qu'elle était trop petite), ce qui explique qu'il ait monté son entreprise artisanale. Beaucoup de ses cousins se sont éparpillés et, dans la famille élargie (ils sont onze cousins et cousines), il y a trois autres créateurs d'entreprises. La compétition intrafamiliale pour la réussite sociale est très forte (mise en avant de ceux qui réussissent, protocole dans l'organisation des tables pour les repas de famille, etc.). Il dit avoir eu comme modèle depuis toujours l'exemple de Roquefort.

Un autre aspect lié au passé présente une certaine importance dans les récits. C'est le rôle d'« *autres significatifs* », des personnes de l'entourage ayant servi de modèle, ou plus simplement qui ont encouragé la démarche de création d'entreprise. Ainsi Serge se réfère-t-il à son grand-père sans pour autant que celui-ci soit intervenu dans la création de son entreprise. Il est alors une référence, une personne dont l'avis compte. La référence aux grands-parents revient aussi pour Octave, qui raconte qu'ils « *fabriquaient avec la terre* », au sens où ils étaient agriculteurs quand il explique comment lui est venue l'idée de fabriquer des briques de terre crue. Mais le plus souvent c'est le mode d'organisation, le fait de gérer, d'être son patron qui sont évoqués. Ainsi pour Victor, dont les parents sont agriculteurs : « *dans la famille j'ai toujours vu mon père gérer son entreprise, quoi. Ça a dû me donner des idées. A des moments il avait quand même 6 ou 7 employés. C'était même pas agriculture, c'était aviculture. C'était les œufs. Il devait avoir 40 000 poules* ». Selon Victor ses origines paysannes ont certainement façonné sa manière de voir l'entreprise. Thierry est également fils d'agriculteurs. Il nous explique qu'une exploitation agricole est d'abord une entreprise et que cela aura une influence sur la manière qu'il aura de gérer la sienne.

Outre le fait que ces exemples du passé ont pu jouer effectivement un rôle pour les personnes qui les évoquent, il est également possible que les fondateurs interrogés ressentent l'envie d'expliquer par leur passé ce qu'ils considèrent comme un succès pour eux et une sorte d'exception vis-à-vis du milieu dont ils sont issus. Ce retour sur le passé est bien entendu favorisé par le fait que, pour convaincre les investisseurs, les partenaires, les associés, ils doivent souvent raconter leur histoire et se faire ainsi les analystes de leur propre parcours.

L'attitude relativement au statut de dirigeant d'entreprise est un autre aspect qui semble lié au parcours antérieur. Si la plupart de nos interlocuteurs présentent une grande assurance sur

leurs compétences et leur capacité à assumer ce type de fonction, certains s'interrogent sur leurs limites, font appel à des consultants pour les aider. Il faudrait certainement conduire des recherches plus approfondies sur cette question qui n'était pas centrale dans notre enquête. Signalons simplement que les enquêtés passés par le système des écoles d'ingénieurs ou ayant eu des postes de dirigeants dans le passé nous ont semblé plus assurés que ceux qui avaient eu des parcours plus complexes, notamment ceux qui étaient passés par l'université ou la promotion interne. Remarquons aussi que certains enquêtés ont été salariés dans des startups et cette expérience a manifestement favorisé la prise en compte de la possibilité de créer une entreprise dans les phases de réflexion sur leur avenir professionnel.

Dans les témoignages, les idées, les expériences ou les envies antérieures à la phase de création semblent jouer le rôle de ressources latentes qui prennent un statut différent lorsque la situation professionnelle devient plus instable. Il est difficile de faire la part de ces éléments du passé évoqués par certains enquêtés. En effet, qui n'a pas dans sa famille ou dans ses proches une personne exerçant une activité indépendante (commerçant, profession libérale, artisan, agriculteur) et pouvant de ce fait constituer un exemple d'« entrepreneur » ? Notons simplement que, du point de vue de certains des fondateurs interrogés (minoritaires malgré tout), un exemple de ce type, ou une idée ancienne, est devenu une ressource au moment de se lancer dans le processus de création.

Si le parcours antérieur et les exemples rencontrés parmi les proches ou les collègues peuvent constituer des ingrédients non négligeables du processus de création, ils semblent moins décisifs que la situation professionnelle immédiatement antérieure. Pour le dire autrement, si les causes de longue ou moyenne portée chronologique existent, sous la forme de ressources ou de contraintes potentielles, elles sont difficiles à objectiver. Les causes de courte portée semblent plus importantes et sont plus aisées à mettre en évidence. Nous allons à présent nous y intéresser de près.

## **2. La situation au moment de l'émergence du projet**

Que faisaient ces personnes avant la création de l'entreprise et selon quelles logiques se sont-elles engagées dans cette voie ? Comme dans tous les processus sociaux, ces logiques sont complexes, et rarement réductibles à l'image d'Epinal de l'entrepreneur ayant un projet clair né d'une vision. Nous trouverons parfois des projets en effet, mais ceux-ci ne sont qu'un ingrédient d'une équation complexe dans laquelle figurent également des situations familiales, des entourages relationnels (des personnes que les fondateurs connaissent, qui les sollicitent pour créer des entreprises avec eux, qui les encouragent, ou les découragent), des « choix de vie » (devenir autonome, s'installer dans le sud), des situations professionnelles (carrière bloquée, insatisfactions au travail, conflits, entreprise en restructuration ou en difficulté, emploi menacé, emplois précaires, licenciement, etc.), des contextes sectoriels (modifications de cadres législatifs par exemple) ou géographiques (existence de milieux industriels locaux).

Se pose également la question importante du risque professionnel, financier, personnel. Dans les entretiens, les fondateurs interrogés sont unanimes à considérer qu'il n'est pas facile de créer une entreprise et que le salariat est de loin une situation plus sûre. S'engager dans ce type de projet est donc perçu comme une activité plus risquée et plutôt moins rémunératrice que le salariat. Mais ce risque est évidemment très variable. Comme nous le verrons, certains conservent un emploi pérenne et s'engagent dans la création d'une entreprise en parallèle, quitte éventuellement à abandonner cet emploi par la suite. Les autres sont de toute façon dans une situation d'instabilité : perte d'emploi ; forts risques de le perdre à court terme ; emploi précaire ; première insertion. Faire la part de ces différents éléments est toujours difficile, d'autant plus que les situations formelles ne sont pas nécessairement de bons points de repère. Par exemple,

des démissions « volontaires » sont souvent obtenues sous la menace (dans la période étudiée, la clause de « faute grave »<sup>22</sup> était largement utilisée pour licencier des cadres) et, à l'inverse, des licenciements sont parfois recherchés par les salariés et négociés avec l'employeur afin de bénéficier d'aides spécifiques. Nous avons construit une typologie de ces situations, en examinant de façon approfondie les éléments dont nous disposons<sup>23</sup>.

Nous présenterons d'abord les créateurs et créatrices d'entreprises qui sont salarié-e-s de la recherche publique au moment de la création, qu'ils conservent leur poste ou non. Dans un deuxième temps, nous aborderons le cas des salariés d'autres organismes publics ou entreprises. Enfin nous présenterons les cas de création dans des situations plus précaires : étudiants, chômeurs de plus longue durée.

## 2.1. Les chercheurs

24 des entreprises étudiées (un quart) comptent parmi leurs fondateurs au moins un membre d'un établissement public de recherche ou d'enseignement supérieur. Parfois, plusieurs chercheurs sont impliqués dans la même entreprise, et certains d'entre eux sont à l'origine de plusieurs entreprises, ce qui nous amène à en compter 35 en tout parmi les fondateurs. La plupart gardent leur emploi public, au moins dans un premier temps. Les plus nombreux (26) ne quittent pas leur poste et se mettent à l'écart de l'entreprise peu après la fondation ou s'y engagent progressivement tout en conservant leur activité de recherche. D'autres (9) finissent par quitter complètement la recherche, au moins pour quelques temps, quitte à y revenir plus tard. On retrouve là des cas de figure décrits dans une étude spécifique sur les chercheurs créateurs d'entreprises menée par les sociologues Erwan Lamy et Terry Shinn<sup>24</sup>.

### *Chercheurs qui conservent leur poste*

Le plus souvent, les chercheurs conservent leur poste et poursuivent leurs activités au sein de leurs laboratoires et de leurs écoles ou universités, tout en accompagnant la création de l'entreprise censée valoriser leurs travaux. En voici deux exemples<sup>25</sup> :

---

<sup>22</sup> Un employeur peut licencier un salarié s'il parvient à établir que celui-ci a commis une « faute grave », comme par exemple entretenir une « confusion entre des activités politiques et professionnelles », ce qui peut s'argumenter à partir de l'usage de moyens de l'entreprise (ordinateur, fax, téléphone) pour des activités personnelles (<http://www.village-justice.com/articles/faute-grave-salarie-definition,345.html#dLpzUwkr9ydM7K3T.99>, et Mario Correia et Nicole Maggi-Germain, « Le licenciement des salariés protégés. Processus et enjeux », *Documents d'étude de la DARES*, n°108, 2006). La plupart des salariés licenciés pour ce type de motif obtiennent gain de cause devant les conseils de prud'hommes, mais cela prend du temps, ce qui fait que de nombreux salariés y renoncent ou s'inclinent devant la menace et acceptent un départ négocié.

<sup>23</sup> Naturellement, cela implique une marge d'appréciation de notre part et un risque d'erreur sur un cas ou un autre par manque d'information, mais le nombre des cas dont nous disposons est suffisant pour que ces limites n'affectent pas les principaux équilibres de cette typologie. Par ailleurs, comme toujours lorsque l'on élabore des typologies, un certain nombre de cas se situent aux frontières des catégories et pourraient être basculés dans une autre que celle que nous leur avons attribuée. Là encore, ce n'est pas très important si l'on considère que notre objectif n'est pas de rendre compte de chaque cas de façon parfaite mais de faire émerger des régularités.

<sup>24</sup> Erwan Lamy, Terry Shinn, « L'autonomie scientifique face à la mercantilisation. Formes d'engagement entrepreneurial des chercheurs en France », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 164, 2006/4, pages 23 à 50.

<sup>25</sup> Les exemples présentés en caractères plus petits sont des synthèses stylisées des histoires que nous avons reconstituées et validées avec les enquêtés. Nous avons enlevé des informations qui pourraient contrevenir à l'anonymat des enquêtés et nous sommes centrés sur un aspect particulier (ici les situations professionnelles des fondateurs). Les prénoms sont fictifs.

Jean-Philippe est chercheur en biologie. Sur la base de ses travaux, le CNRS dépose un projet, et l'un de ses anciens étudiants crée une entreprise. Bien que très actif durant le montage de la société, Jean-Philippe se contentera d'une fonction de conseiller scientifique et conservera son poste au CNRS.

Raoul est un chercheur CNRS en biologie qui avait déjà tenté de créer une entreprise durant son post-doctorat en Suisse. Après quelques années au CNRS, durant lesquelles il établit des liens avec des entreprises, il décide de fonder sa société en collaboration avec un consultant spécialiste du domaine. Il impliquera deux autres chercheurs de son laboratoire. Tous les chercheurs resteront en poste, Raoul ayant un rôle de président et conseiller scientifique.

Pour ces chercheurs, la création d'entreprises est une activité annexe à la recherche académique et à la production de publications qui restent leurs préoccupations majeures.

### *Chercheurs qui quittent la recherche publique (au moins pour un temps)*

Quelquefois, les chercheurs acceptent de quitter leurs fonctions pour s'engager plus fortement dans la nouvelle entreprise. Contrairement à ceux du groupe précédent dont la participation à la création d'entreprises reste largement informelle, ceux-ci prennent plus systématiquement appui sur tous les dispositifs destinés à favoriser ces passages et à en alléger la charge, qu'il s'agisse de ceux figurant dans la loi sur l'innovation de 1999<sup>26</sup> ou d'autres plus spécifiques.

Chercheur au CNRS, Jean-Marc avait participé au début des années 1980 à un programme destiné à développer des applications permettant de dessiner des graphes. Il a progressivement développé un logiciel, en interaction avec différentes sociétés d'informatique, mettant en place une structure de développement au sein du laboratoire, les droits de propriété générant des revenus importants pour le CNRS et l'université dont le laboratoire dépendait. Dans les années 2000, des désaccords au sein du laboratoire conduisent Jean-Marc à créer une entreprise pour développer le logiciel. Il obtient une mise à disposition. S'ensuit un processus complexe de gestion de la propriété intellectuelle. Il est aidé dans sa démarche par son épouse, professeur dans la même université, qui entrera dans la société au moment de sa retraite universitaire. Jean-Marc est en disponibilité et sur le point de prendre sa retraite au moment de l'entretien.

Les membres de la recherche publique qui s'efforcent de créer ou faire créer des entreprises ne nous semblent pas chercher à faire fortune. Ceux qui seraient dans cette logique auraient de bonnes raisons d'être déçus, car, même lorsque les entreprises font des bénéfices, les chercheurs n'en tirent au plus que des revenus symboliques, sauf lorsqu'ils deviennent salariés de la nouvelle structure, ce qui n'est pas le cas le plus fréquent. Ils semblent plutôt chercher une forme de reconnaissance de leurs travaux qui serait distincte de la reconnaissance académique, une forme d'utilité sociale, par les produits issus de leurs résultats et surtout par les emplois créés sur cette base. Il ne s'agit pas pour autant de chercheurs qui seraient en mal de reconnaissance : nombre d'entre eux sont très reconnus (directions de laboratoires ou d'organismes, un membre du Collège de France). Ils sont en revanche dans des domaines qui se prêtent assez facilement aux applications : chimie, biologie, informatique, électronique ... il n'y a quasiment pas de spécialistes des mathématiques pures ou de la physique fondamentale.

Ils s'engagent très prudemment dans la création d'entreprises, s'efforçant le plus souvent de trouver des relais. Ils puisent pour cela dans leur milieu professionnel, collègues, doctorants ou étudiants et, lorsqu'ils en sortent, c'est en général pour s'appuyer sur des liens forts, la famille ou des amis proches. Dans quelques rares cas, poussés par les instances d'aide à la création d'entreprises, ou de leur propre initiative, ils s'associent avec des personnes extérieures

---

<sup>26</sup> Cette loi permet notamment à des chercheurs de participer à la création d'entreprises sur la base de leurs travaux. Ils sont alors en disponibilité pour une période déterminée à l'issue de laquelle ils peuvent réintégrer leur poste s'ils le souhaitent.

au monde de la recherche qu'ils ne connaissaient pas auparavant. C'est dans ces associations un peu artificielles que figurent les quelques conflits importants de notre corpus.

## **2.2. Les personnes ayant un emploi pérenne en dehors de la recherche publique**

Les personnes ayant un emploi pérenne en dehors de la recherche publique, qu'ils soient installés en profession libérale exerçant depuis un certain temps ou salariés en contrat à durée indéterminée, forment la majorité des fondateurs que nous avons identifiés (114 sur 203 soit 56%, dont 7 en profession libérale et 107 salariés). La notion d'emploi pérenne est à relativiser immédiatement. En effet, nous verrons que, même s'ils bénéficient de contrats à durée indéterminée, nombre des fondateurs salariés font face à des menaces sérieuses sur leur emploi : entreprises en difficulté ou en restructuration ; mise à l'écart de certaines responsabilités ; menaces de licenciement ; etc. Disons qu'il s'agit d'emplois « formellement pérennes ». Du côté des professions libérales, les situations semblent nettement plus stables et il est rare que les créations d'entreprises soient associées à un objectif de préservation de l'emploi. Nous avons différencié les situations que nous avons rencontrées en fonction de cet aspect. Il y a d'abord ceux qui conservent un emploi pérenne, ou parfois leur retraite, tout en créant une entreprise. Puis nous avons les fondateurs dont l'emploi est menacé par des restructurations, des conflits, ou encore qui se voient mis à l'écart, au « placard ». Le troisième type de situation est constitué de personnes effectivement licenciées ou poussées au départ, ou au chômage depuis un certain temps. Dans le quatrième groupe, figurent ceux où l'engagement dans la création d'entreprise s'inscrit dans un « choix de vie » plus général qui conduit à des mobilités géographiques ou des changements dans le rapport au travail. Enfin, un cinquième groupe comprend les départs qui semblent principalement motivés par le projet, que celui-ci soit associé d'emblée à la logique de création d'une entreprise, ou que cette création vienne suppléer l'impossibilité de le mener à bien dans le cadre de l'emploi pérenne en cours.

### *2.2.1. Créer une entreprise sans changer de situation professionnelle*

29 cas (14%) correspondent à cette situation, ce qui inclut 4 retraités. Commençons par ceux-ci, dont le cas est particulier. En effet, les retraités que nous avons rencontrés avaient tous la possibilité de créer une nouvelle entreprise et d'y prendre une fonction de gérant ou une direction quelconque sans pour autant perdre le bénéfice d'une retraite en général confortable.

Dans certains métiers, la retraite survient très tôt, ce qui entraîne en général une reconversion vers une autre profession.

Fabien, a pris sa retraite de pilote de chasse à 40 ans. Il a alors suivi une formation pour adultes pour obtenir, après deux ans d'études à temps plein, un diplôme d'ingénieur informaticien, qu'il complète par une année dans une école d'ingénieurs. Il a rencontré à cette occasion un professeur qui encadre son projet de fin d'études, projet qui est une application des travaux de ce professeur. Il crée ensuite avec celui-ci et un autre ingénieur une entreprise pour développer et commercialiser cette application.

Certains cadres se sont vu proposer des départs anticipés à la retraite, ou ont été licenciés bien avant d'avoir atteint soixante ans. Généralement, ces personnes disposent de moyens financiers non négligeables et ils peuvent être tentés de les investir dans des entreprises innovantes au sein desquelles ils occupent alors des fonctions diverses.



Un ancien cadre d'un grand groupe pétrolier a décidé d'investir dans une petite société d'informatique lancée par un chercheur ne souhaitant pas quitter son poste et deux de ses étudiants de thèse. Notre retraité a ainsi acquis en quelque sorte une position de dirigeant d'entreprise dans un domaine assez éloigné de ses compétences. L'association n'a pas très bien fonctionné et s'est terminée devant les tribunaux.

Enfin, nous avons rencontré des retraités plus âgés mais extrêmement actifs.

Albert, ingénieur formé sur le terrain, a dirigé longtemps une société d'informatique bancaire. A la retraite, il a pris diverses participations dans des sociétés montées par d'anciens subordonnés. Ces participations pouvaient selon les cas être simplement des apports financiers ou inclure une activité de conseil sur la stratégie ou la gestion. Dans l'un des cas que nous avons étudiés, Albert s'est investi bien au-delà. En effet, un autre de ses anciens collaborateurs, Alban, l'a recontacté après avoir connu des difficultés importantes (licenciement brutal et dépression). Albert l'a aidé à créer une entreprise, prenant, à 66 ans, sa codirection effective. Alban s'est chargé des développements techniques et Albert s'est plutôt consacré à la gestion, les deux hommes partageant le même bureau. Lorsque nous avons rencontré à nouveau Alban, plus de dix ans après la fondation de la société, l'un des succès les plus marqués de notre corpus en termes de chiffre d'affaires et de création d'emplois, celui-ci envisageait de la revendre quelques années plus tard, si Albert arrêtait : « *Pour l'instant on s'amuse (...) s'il arrêtait je me sentirais orphelin* ».

Dans notre corpus, les retraités entrepreneurs ne sont qu'un petit nombre. La plus grande partie est donc constituée de personnes en activité. Dans la très grande majorité des cas, les fondateurs qui conservent leur emploi ont des associés qui deviennent gérants ou salariés de la nouvelle entreprise. Certains de ces fondateurs conservant leur emploi ailleurs que dans la nouvelle entreprise sont eux-mêmes dirigeants d'entreprises.

Lorsque Camille, ingénieur en informatique souhaite créer sa propre entreprise, il y est encouragé par Claude, un ami dirigeant de startup : « *moi tout seul je n'aurais pas franchi le pas [...] je pense qu'il faut être accompagné à la fois psychologiquement, mais aussi financièrement* ». En l'occurrence, Camille est soutenu par Claude qui, selon lui, « *connaissait assez bien les mécanismes de soutien d'investissement [...] et c'est lui qui m'a aidé à aller rencontrer des capitaux risqueurs régionaux qu'il connaissait* ». L'entreprise sera créée à trois (Camille, Claude et une autre personne).

Il peut aussi s'agir de salariés de futurs clients qui risquent d'être accusés d'entretenir des conflits d'intérêts.

Olaf a aidé Alban et Albert que nous avons évoqués plus haut, en leur suggérant de développer une application dont son employeur pouvait devenir client. Il a accompagné la création de la société, mais ne s'y est impliqué formellement, comme actionnaire puis comme membre de l'équipe dirigeante, que tardivement, après avoir obtenu l'accord de son employeur.

Un autre cas de figure est le simple soutien à un proche ou un collègue en train de créer une entreprise.

Lorsque Paul-Loup, ingénieur au chômage, décide de créer son entreprise, il en parle avec son épouse, qui l'encourage dans ce projet, et à son beau-frère, Colin, commercial dans une société américaine, qui l'aide à concevoir un « business model ». Colin s'associera à Paul-Loup dans la création de l'entreprise, tout en conservant son emploi.

Les retraités ou les actifs conservant leur emploi s'impliquent dans le processus de création, consacrent au projet du temps, de l'énergie et souvent des moyens financiers, mais ne mettent pas en péril immédiatement leur source principale de revenus<sup>27</sup>. Le risque est donc pour eux beaucoup plus limité que pour ceux qui doivent tirer un revenu principal de la nouvelle

---

<sup>27</sup> Dans quelques cas, ces enquêtés disent avoir aussi pour objectif de compléter les revenus tirés de l'activité principale.

société. Néanmoins ils constituent une ressource importante pour l'entreprise en apportant une force de travail qui ne dépend pas des aléas financiers des premières années. Certains s'engagent plus fortement une fois la phase de création achevée, dans les deux premières années ou par la suite, jusqu'à parfois quitter leur emploi antérieur.

### 2.2.2. Créer son entreprise lorsque son emploi est menacé

22 fondateurs (11%) sont dans ce cas. La vie des entreprises privées est rythmée par d'incessantes restructurations, fusions, acquisitions, changements de stratégie ou d'équipes dirigeantes, sans oublier les plans sociaux, les dépôts de bilans et autres sources d'incertitude pour les salariés. Elles concernent plus particulièrement les cadres qui ont des fonctions de direction, dans la mesure où les changements concernant la propriété de l'entreprise ont tendance à se traduire par l'éviction des principaux responsables de l'équipe précédente. Souvent, dans les phases de restructuration, c'est moins l'emploi lui-même qui est menacé que son contenu, les projets auxquels il est associé. Alors que, dans les phases de stabilité ou de croissance, les personnes peuvent laisser la question de leur avenir professionnel de côté, elles sont contraintes d'y réfléchir lorsque l'incertitude devient importante, que l'éviction ou la mise à l'écart semblent probables ou que les fonctions risquent de changer de façon très significative. L'espace des possibles s'ouvre alors de nouveau. Pour certains, la création d'entreprise apparaît alors comme une solution, soit qu'elle corresponde à l'accélération d'un projet déjà envisagé, soit que la réflexion engagée sur l'avenir professionnel débouche sur un tel projet.

Après avoir étudié la pharmacie à Toulouse, Jean-Pascal a soutenu une thèse de microbiologie à Marseille. Il passe ensuite 18 ans dans l'industrie pharmaceutique, où il dirige une équipe de recherche. Durant toutes ces années, il ne changera pas d'entreprise. Au bout de 18 ans, une partie de la R&D est rachetée par un autre laboratoire : *« et moi j'étais dans l'alternative, soit rejoindre ce laboratoire qui avait racheté toute la partie R&D et produit, soit faire le pas et créer l'entreprise. J'avais un certain nombre de pistes de développement, j'étais passionné par la recherche et je le suis toujours, donc j'ai eu l'opportunité de créer l'entreprise (...). On arrive à un âge charnière où soit on poursuit sa carrière dans des laboratoires, avec les aléas qui peuvent se passer, soit créer et être autonome en termes de développement de sa société ».*

Dans ce cas, l'emploi en soi n'est pas menacé mais son contenu ou sa localisation change de façon très significative, ce qui amène les personnes concernées à ouvrir une phase de réflexion. Parfois ce sont même les clients qui encouragent le développement de l'activité, notamment quand ils ont construit une relation de sous-traitance qui peut difficilement être remplacée.

Quelquefois c'est une situation de conflit qui rend le maintien dans l'emploi existant difficile à supporter.

Ludovic, ingénieur en informatique, a été huit ans salarié d'une startup du domaine médical, d'abord comme ingénieur développement, responsable de projet, puis responsable de produit. Après quelques années, Serge, un des fondateurs de l'entreprise, écarté de celle-ci et ayant fondé une autre société depuis, le contacte pour participer à une autre startup qu'il est en train de créer avec un autre chercheur, Ivan. Ludovic nous dit qu'il avait alors *« des petits conflits avec le patron qui avait remplacé Serge »*, il était *« resté là-bas parce qu'il avait des choses à faire mais était prêt à partir de là-bas »*. *« On a une relation de confiance avec Serge et ça s'est fait assez rapidement »*. Le licenciement s'est fait par un accord à l'amiable : *« eux n'avaient plus besoin de moi, moi je n'avais plus besoin d'eux »*.

Prendre les devants face à une menace importante sur l'emploi ou les conditions de travail est assez fréquent dans le monde des ingénieurs et cadres. Mais il arrive également que la perte d'emploi se produise de façon plus soudaine et soit de ce fait plus difficile à anticiper.

### 2.2.3. Créer une entreprise quand on vient de perdre un emploi

27 fondateurs sont dans ce cas (13%). Pour de nombreux créateurs d'entreprises, en effet, la perte de l'emploi n'est pas une éventualité, elle s'est déjà produite lorsqu'ils commencent à formuler leur projet. La logique de l'engagement dans le processus de création est cependant assez proche du cas précédent : les personnes sont dans des phases d'incertitude et de réflexion. Toutefois, même dans cette situation, la préoccupation de recréer son propre emploi est rarement centrale. En effet, la plupart des personnes concernées sont des ingénieurs ou des cadres qui pourraient retrouver plus ou moins aisément un emploi salarié quitte, dans certains cas, à accepter un salaire plus modeste, ou des responsabilités moins importantes. Il ne s'agit pas de demandeurs d'emploi aux abois, en fin de droits ou n'ayant pas d'autres possibilités pour se mettre à l'abri de pressions sur la recherche d'un emploi salarié. C'est ainsi que, dans certains cas, la perte d'emploi peut être considérée comme l'élément déclencheur d'une disposition latente au démarrage d'un projet entrepreneurial. A un autre niveau, c'est également l'une des conséquences du filtre constitué par le caractère « innovant » des entreprises que nous avons sélectionnées. En effet, le processus de sélection par les organismes de soutien à l'innovation favorise sans doute plutôt les personnes en situation d'emploi ou très liées à un milieu professionnel de la recherche et développement, ce qui écarte d'emblée ceux qui seraient au chômage depuis longtemps. La situation des fondateurs avant la création nourrit la crédibilité de leur projet aux yeux des soutiens potentiels. Nous reviendrons sur les effets de la sélection par les organismes dans le chapitre quatre.

Certains fondateurs dirigeaient déjà des entreprises, avant d'en être écartés plus ou moins brutalement.

Maurice est dirigeant d'une entreprise dont il est l'un des quatre fondateurs. Pauline, assistante de direction, est son épouse. A l'occasion d'une restructuration de la société et de son introduction en bourse, des divergences apparaissent entre les fondateurs et le Conseil d'Administration révoque Maurice et un autre des fondateurs initiaux en leur accordant des compensations substantielles. Maurice quitte donc la société et Pauline le suit. Maurice crée une association destinée à aider les créateurs d'entreprises. Un an plus tard, après avoir exploré diverses possibilités, Pauline et Maurice créent une société de marketing dirigée au départ par Pauline (Maurice en prendra la direction quatre ans plus tard).

Dans ce cas, la cause du licenciement est une restructuration débouchant sur des conflits avec d'anciens dirigeants ou cadres. Cela illustre la brutalité de ces situations dans lesquelles sont en jeu des rapports de pouvoir et des choix d'orientation technique ou économique. Cette brutalité n'apparaît pas seulement dans le cas des dirigeants, elle s'exerce encore plus souvent sur les salariés ayant moins de responsabilités, dans une forme ordinaire, car fréquente, de « gestion des ressources humaines ».

Ingénieur dans un société d'électronique, Claude est amené à quitter son emploi : *« vous arrivez à un certain âge, à 40 ans, et vous êtes vieux, cher et con, c'est vrai il ne faut pas se voiler la face, quand vous êtes dans une entreprise arrivé à un certain niveau, (...), vous avez déjà un certain degré de compétences, et puis vous devenez cher par rapport à ce que vous produisez, et puis vous devenez con parce que vous connaissez toute l'entreprise et tout ça donc ou vous prenez la place du chef ou celui d'en dessous il vous pousse et il se trouve que celui d'en dessous a poussé très fort donc je me suis retrouvé dehors, bon ça m'a rapporté un maximum »*. Après un arbitrage par les prud'hommes, Claude obtient de son ancien employeur des indemnités importantes. Il décide alors de créer sa société : *« on arrive à un certain âge où on sait ce qu'on possède et on n'a plus envie d'être embêté par qui que ce soit dans le domaine de l'entreprise, si vous avez des idées autant les mener à bien vous-même sans Pierre, Paul ou Jacques qui vous disent non, non, il faut faire comme ci, comme ça (...) J'ai passé l'âge de m'embêter chez d'autres qui n'ont pas les mêmes idées, j'ai la chance d'avoir de nombreuses idées dans mon domaine, je travaille dans mon domaine depuis maintenant 30 ans, je connais bien et j'ai envie de me faire plaisir dans ce domaine par rapport à des applications novatrices »*.

Cet exemple illustre assez bien les pratiques existantes dans le monde des ingénieurs et cadres techniques en France, où les situations de ce genre sont assez fréquentes. Si la brutalité est probablement commune à ce type d'activité partout dans le monde, les licenciements pour « faute » et les réparations obtenues devant les prud'hommes sont une spécificité liée aux caractéristiques des contrats de travail français.

Bien que fréquents, les licenciements liés à des conflits ou à des logiques d'optimisation des coûts ne sont tout de même pas la majorité. Le plus souvent, l'entreprise licencie tout simplement parce qu'elle accumule les difficultés.

Eric est ingénieur en électronique et informatique. Après plusieurs années de travail dans ce domaine, il a suivi une formation de marketing et changé de fonction jusqu'à occuper un poste de direction au sein d'une société de service. Celle-ci étant en difficulté à cause de problèmes financiers et de conflits internes, il négocie son licenciement. Eric se retrouve donc au chômage, avec sa prime de départ, deux ans d'indemnités devant lui et de l'argent de côté. Il prend six mois de vacances « *pour [se] vider la tête* ». Il avait des contacts avec la Pologne parce qu'il avait vécu à Varsovie et beaucoup travaillé avec les pays de l'Est. Il rencontre le PDG d'une entreprise polonaise par l'intermédiaire d'un ami (professionnel)<sup>28</sup> et devient distributeur pour l'Europe de l'Ouest des produits de cette entreprise, créant sa société et intégrant une pépinière à cette occasion.

La création d'entreprises est ici une option qui apparaît à un moment ou un autre dans une période de réflexion sur les perspectives professionnelles. Il en est de même avec les cas de mobilité géographique.

#### 2.2.4. La création d'entreprise comme élément d'une mobilité géographique

Nous n'avons ici que quatre cas, mais ils sont intéressants par leur spécificité qui est d'insérer la réflexion sur l'emploi dans un cadre plus large. En effet, la période d'instabilité et de réflexion peut débiter pour d'autres raisons que la situation professionnelle immédiate du futur fondateur. Pour ce dernier, qui évoque alors dans l'entretien sa famille et son mode de vie, cela peut correspondre à un moment de remise en question plus générale, incluant le plus souvent et simplement des questions relatives au choix d'un lieu de vie.

Jean-Luc a fait une carrière de cadre commercial dans une société américaine du secteur de la chimie. Selon lui, à 36 ans s'est posée la question soit de continuer à gravir les marches (poste à responsabilité, siège à Boston) soit de monter son propre projet. Les enfants grandissant, sa femme voyageant aussi beaucoup (elle est hôtesse de l'air) il a envie de retourner dans sa région natale : « *c'est le moment de rentrer* ». Plutôt que de créer il voulait racheter une entreprise. Il a donc prospecté, mais il n'avait pas d'idée arrêtée sur le type d'entreprise qu'il voulait racheter : il s'est renseigné sur les concessions automobiles, les hôtels... mais sans succès. Puis la Chambre de commerce l'informe de l'existence d'une entreprise de la grande ville voisine, « *montée par des gens qui avaient des tas d'idées mais qui n'avaient pas les capitaux et puis qui n'étaient pas des gestionnaires (...) c'était nouveau ça me plaisait, je me suis dit 'qu'est-ce que tu risques, 1 million'* ».

Comme dans les cas de licenciement, le projet de création d'entreprise prend place dans un moment de remise en question de la situation professionnelle. D'un certain point de vue, la création d'entreprise s'inscrit souvent dans le cadre d'une réflexion générale des candidats à la fondation sur leur parcours. Elle est toujours en balance avec des emplois salariés. Le projet technique est secondaire, il ne vient qu'avec l'idée de créer l'entreprise. La situation est tout autre pour la dernière catégorie des personnes créant une entreprise après avoir quitté (ou perdu) un emploi pérenne.

---

<sup>28</sup> Nous distinguons pour l'analyse les relations amicales, professionnelles ou amicalement professionnelles (lorsque deux personnes ont des liens professionnels mais se voient également en dehors du travail ou, plus simplement, se déclarent amis.

### 2.2.5. Salariés créant une entreprise pour développer un projet « innovant »

42 fondateurs (21% du total, 34% des personnes qui avaient un emploi dans les années précédant la fondation) s'engagent dans le processus de création alors que leur situation professionnelle semble stable et assurée. Dans les trois groupes précédents, largement majoritaires lorsqu'on les regroupe, les personnes créant une entreprise en quittant un emploi le font dans une situation d'instabilité professionnelle, potentielle ou avérée, entraînant une réflexion sur l'avenir. Le projet de création apparaît alors comme un ingrédient de cette réflexion, soit qu'il existe déjà mais est encore virtuel, soit qu'il naisse précisément de la réflexion engagée et des contacts qui l'accompagnent. Il arrive toutefois que le projet technique soit plus central, même s'il est souvent associé dans le processus de création à des situations de blocage professionnel ou d'insatisfaction au travail.

C'est dans ce groupe que nous trouvons plusieurs cas de membres de professions libérales, des médecins, des chirurgiens, des orthophonistes, des vétérinaires pour nombre d'entre eux. Le passage à la création d'entreprise est ici plus fluide car ils peuvent, s'ils le souhaitent, ou si cela s'avère nécessaire, poursuivre en partie leur activité libérale tout en procédant à la création de l'entreprise.

Maxence est un chirurgien exerçant dans une clinique privée durant une quinzaine d'années. Il a créé une entreprise, l'a revendue puis a travaillé comme consultant. Il dit avoir été un des premiers à utiliser des dispositifs innovants dans sa spécialité « *avec souvent les premiers utilisateurs et inventeurs (...) et dans les années où [il avait] travaillé avec eux [avoir] toujours eu envie de leur proposer des idées* ». Ces idées, Maxence les propose en permanence. On les trouve poliment intéressantes, mais elles ne deviennent jamais réalité. Jusqu'au moment où il décide d'aller plus loin : « *J'ai eu une idée, et puis j'ai vérifié que personne ne l'avait eue avant, et puis j'ai commencé en parallèle de mon activité de chirurgien à développer cette idée* ». Au début des années 2000, il commence à expérimenter son idée, fait une « *veille de brevets* », publie, gagne quelques prix dans des concours de recherche, et « *voyant que l'idée en valait la peine, [va] voir OSEO, à l'époque c'était l'ANVAR* » qui l'aide à breveter son idée, « *et là-dessus [a] compris que c'était un petit peu pareil, qu'il fallait que [il] aille plus loin tout seul* ». C'est dans ce but que Maxence crée son entreprise. Il admet que, pour lui, la création est une alternative à sa collaboration avec les industriels qui, finalement, n'aboutit jamais quand il s'agit d'exploiter ses idées : « *je me suis dit que j'allais faire l'effort d'apprendre un nouveau métier, c'est celui d'inventeur, d'innovateur, de voir comment on dépose un brevet, comment on essaie de le négocier pour avoir une licence d'exploitation avec une boîte, enfin bon...* ». Pour autant, Maxence reste chirurgien, même s'il opérera peu dans les années suivantes, et même plus du tout dans les années qui précèdent et suivent la création.

Un autre cas assez fréquent est celui d'ingénieurs ayant des projets de développement technique qui n'intéressent pas leur employeur. Dans ce cas, la création d'entreprise apparaît comme une solution pour faire vivre le projet qui leur tient à cœur.

Lucien est chef de projet dans une grande entreprise d'électronique. Désireux de changer d'emploi, il propose à une société parisienne de créer une agence en province. Grâce aux contacts qu'il a gardés au sein d'une autre entreprise cliente, il parvient rapidement à développer cette agence et se retrouve à la tête d'une petite structure au sein de laquelle il a recruté progressivement six personnes. Il demande à son nouvel employeur des moyens pour investir et développer certaines solutions techniques, mais ne les obtient pas et, encouragé par ses contacts au sein d'une société cliente, il décide de créer sa propre entreprise.

Nous trouvons également dans ce groupe des passionnés de technique, des « inventeurs » au sens le plus usuel.

Ingénieur, René a travaillé dans diverses entreprises de mécanique et plusieurs années dans un organisme public d'aide à l'innovation. Durant ses loisirs, il travaille sur l'idée d'un moteur économe en énergie, peu polluant et peu bruyant, idée qui a émergé pendant ses premières années de vie professionnelle. Il a déposé un brevet sur cette invention. Il est mis en contact avec une société du secteur de l'énergie. René rencontre les dirigeants de cette

société et après quelques mois, ils décident d'investir dans la nouvelle société qu'il décide de créer. Il quitte alors son emploi pour se consacrer à la nouvelle entreprise.

Les cas de déclenchement du processus de création d'entreprise dans un contexte professionnel stable sont minoritaires puisque, si l'on met à part ceux qui conservent un emploi déjà acquis, les fondateurs les plus nombreux ont perdu le leur, sont en situation de le perdre à court terme, ou sont en conflit avec leur hiérarchie. Lorsque l'emploi n'est pas en jeu, on rencontre le plus souvent des insatisfactions qui entraînent de fait une autre forme d'instabilité, liée à la difficulté de développer un projet ou à des aspects plus généraux du rapport à l'existence des futurs fondateurs. Nous avons bien observé des cas où le projet émerge dans un contexte professionnel stable et où le processus de création de l'entreprise s'organise principalement autour de lui, mais leur nombre est limité (un sur cinq environ, voir plus bas le tableau récapitulatif).

### **2.3. Créer une entreprise en étant précaire ou en recherche d'emploi**

Le troisième grand groupe de fondateurs est constitué de personnes sans emploi pérenne au moment de la création. Elles étaient à la recherche d'un emploi, avaient un emploi précaire, ou, pour quelques-unes, sortaient de la vente ou de la liquidation d'une société précédente dont elles étaient soit le dirigeant principal, soit l'un des principaux dirigeants.

#### *2.3.1. Les jeunes diplômés*

Parmi les fondateurs en phase de recherche d'emploi, certains sont de jeunes diplômés.

Dans plusieurs cas, il s'agit de jeunes docteurs ou d'étudiants s'impliquant dans une création d'entreprise initiée par leur directeur de thèse ou par d'autres chercheurs.

Tom vient d'obtenir son doctorat en géochimie. Sa directrice de thèse, Patti, est spécialiste d'une technique d'analyse biologique spécifique permettant de dépister les métaux lourds dans l'environnement. L'idée initiale de Patti était de créer une junior entreprise car des demandes qui ne pouvaient être traitées remontaient régulièrement au laboratoire. Le projet de l'entreprise s'est élaboré progressivement au cours de la thèse de Tom. Il associait une autre étudiante, Nicole, également doctorante avec qui se feront les travaux de préparation et de lancement de l'entreprise. Tom aurait pu continuer ses études au-delà de sa thèse, mais il est déjà chargé de famille (deux enfants) : il fallait faire des papiers, il fallait aller aux États-Unis, revenir. Et puis nous dit-il, son épouse avait déjà une meilleure situation que la sienne...

D'autres jeunes diplômés fondent une entreprise pour créer leur emploi dans un contexte où le marché du travail ne semble pas favorable.

En 2005, Colin, doctorant en archéologie et spécialisé dans la préhistoire, réfléchit sur les changements législatifs qui ont ouvert la fouille archéologique aux opérateurs privés en 2003. Constatant que « *l'avenir universitaire dans l'archéologie était très noir* », il a essayé, avec d'autres étudiants, de voir s'ils ne pouvaient pas tirer parti de ce changement dans la législation. Colin confesse d'ailleurs n'avoir pas eu l'idée de créer une société privée au départ, sachant qu'il avait plutôt pour projet de « *créer une cellule de transfert adossée à un laboratoire universitaire qui aurait pu intervenir pour les aménageurs sur des projets particuliers* ». Mais comme le directeur de son laboratoire s'était déjà vivement opposé à ce projet de loi, il n'avait pas soutenu Colin dans sa démarche, ne souhaitant pas « *cautionner ce genre d'aventure* ». Dans ce contexte, Colin s'associe avec quelques amis et collègues dans l'objectif de créer un opérateur privé d'archéologie préventive pour « *continuer à faire l'archéologie* » et compenser ainsi l'absence de débouchés universitaires.

Parfois, le projet naît pendant la période des études, sans forcément qu'il entretienne un lien direct avec celles-ci.

Alex est en deuxième année de thèse et s'intéresse à la réalité augmentée (trucage vidéo en temps réel). Myope, il s'intéresse beaucoup au suivi de visage et imagine une application de ses recherches dans ce domaine. Il développe un petit prototype dans son laboratoire et demande à ses collègues si cela les intéresse. Personne ne suit l'idée (trop compliqué, etc.). Il en discute avec Benoît, son cousin, qui effectue alors des études de commerce dans une école parisienne. Les deux s'associent pour créer une entreprise destinée à développer le projet d'Alex.

Les étudiants ou les jeunes diplômés sont en quelque sorte par définition dans des situations d'instabilité professionnelle. Ils entament une phase plus ou moins longue d'insertion sur le marché du travail. Cette instabilité fait apparaître le projet de création comme une option possible, finalement peu risquée.

### *2.3.2. Les personnes en recherche d'emploi*

D'autres fondateurs de cette catégorie sont en recherche d'emploi depuis un certain temps, lorsque le processus de création s'engage. Nous avons distingué cette situation des cas où le fondateur vient d'être licencié dans les mois précédant l'émergence de la nouvelle entreprise car le projet est plus souvent déconnecté des emplois pérennes occupés antérieurement.

Marcel est pharmacien de formation et a travaillé comme visiteur médical. Il a ensuite été directeur du marketing dans un groupe pharmaceutique, a travaillé aux Etats-Unis comme consultant, y a effectué un MBA, a travaillé pour une filiale française d'une société britannique à Paris, a créé une agence de communication sur Internet, dont les activités ont été arrêtées avec la fin de la bulle Internet. Il a ensuite été contacté par les services d'une agglomération du Sud-ouest dans laquelle réside sa propre épouse, pour prendre la direction d'une filiale d'une société américaine qui s'installait dans cette ville. Mais ce projet ne se développant pas, Marcel se met à chercher d'autres projets. Les services de l'agglomération le mettent en contact avec deux chercheurs souhaitant créer une startup. Il en prend la direction.

Si les fondateurs qui viennent d'être licenciés ou sont menacés de l'être à court terme tendent à créer des entreprises situées dans la continuité de leur activité professionnelle précédente et s'appuient fortement sur les relations interpersonnelles issues de cette activité, ceux qui ont passé un certain temps dans des situations précaires (même si certaines peuvent être bien rémunérées), se situent plus dans une logique d'exploration assez large des possibles, ce qui les rapproche à notre sens des étudiants et des jeunes diplômés.

### *2.3.3. Entrepreneurs en série*

Une partie des fondateurs est constituée de personnes ayant déjà dirigé ou codirigé des sociétés. Leur emploi précédent était donc lié à ces sociétés. Ces « entrepreneurs en série » ont l'expérience de la direction d'entreprise, voire même de leur création, ce qui peut dans certains cas leur faciliter la tâche. Toutefois, la fin des entreprises précédentes peut s'être effectuée dans des conditions très variables, conditions qui influent évidemment sur le nouveau projet.

Certains ont liquidé ou vendu leur société après avoir rencontré certaines difficultés. C'est le cas le plus fréquent.

Bernard a travaillé dans un grand groupe industriel du secteur spatial avant de créer une petite entreprise d'informatique. Après un certain succès durant plusieurs années, celle-ci a dû déposer le bilan après l'irruption

dans son domaine d'un concurrent étranger. Bernard a alors entrepris de créer une autre société, basée sur une application spécifique.

D'autres fondateurs ont quitté la société qu'ils avaient créée à la suite d'un conflit.

Docteur en pharmacie, Laurent a travaillé dans l'industrie pharmaceutique puis a été nommé professeur dans une université française pour prendre la tête d'un Institut de Pharmacie Industrielle après avoir été démarché par la direction de l'université. Laurent a alors pour mission de faire du transfert de technologies tout en enseignant dans son domaine. Après quelques années, il crée une première entreprise qui fait du développement pharmaceutique pour le compte de tiers. Il qualifie cette première création d'entreprise de « coup d'essai ». Cette société existe toujours et emploie une trentaine de personnes. Une fois la société partie de l'Université, Laurent s'est « *fâché avec ses anciens collaborateurs* » et s'est finalement retiré du projet. C'est à ce moment-là qu'il a décidé de créer la société que nous avons étudiée. Il décide de s'appuyer sur un groupe industriel dont il connaît le PDG, qu'il avait rencontré au cours de missions d'audit lors de ses précédentes expériences professionnelles, et avec qui il avait sympathisé. C'est lorsqu'il a appris que cette personne était nommée président du groupe qu'il a eu l'idée de lui proposer de créer une nouvelle société.

Enfin, il y a également quelques cas de vente avec profit d'une startup à succès.

Deux chercheurs de l'industrie pharmaceutique, un Français et un Américain, ont participé au développement d'une entreprise américaine vendue à grand prix à un grand groupe après la découverte de molécules permettant de mettre au point des médicaments contre le cholestérol. Fortune faite, ils décident de lancer une nouvelle entreprise comprenant deux établissements, l'un en France et l'autre aux Etats-Unis.

Les « entrepreneurs en série » sont donc dans des situations très variables à l'issue de leur expérience précédente (qui n'est pas nécessairement la première). Leur point commun est que la création ou la direction d'entreprise est pour eux plus qu'une option parmi d'autres. Elle est la plus évidente, celle qui se situe le mieux dans la continuité de leur expérience passée. Pour eux, c'est plutôt le retour au salariat qui constituerait une sorte de bifurcation, éventuellement vécue comme un échec.

### **3. Les femmes fondatrices d'entreprises**

17 femmes figurent parmi les créateurs. Il est intéressant de nous arrêter un peu sur leur cas pour comprendre les spécificités de leur situation, qui peut contribuer à expliquer leur faible nombre. L'analyse des entretiens montre que, lorsqu'on les compare à ceux des hommes, leurs témoignages présentent la particularité de comporter des références plus fréquentes à la situation familiale et au conjoint.

Dans certains cas, une mobilité géographique du conjoint entraîne leur propre mobilité et par conséquent un changement professionnel.

Paule a effectué une thèse en biologie moléculaire et cellulaire, puis a effectué un post-doctorat avant de prendre la responsabilité d'une équipe de recherche d'une fondation. Elle exerçait cette responsabilité depuis cinq ans lorsque son mari, qui travaille dans le secteur pharmaceutique, s'est vu proposer un poste intéressant dans le sud-ouest. Après un moment de réflexion, le couple décide d'accepter. Paule démissionne et fait un « suivi de conjoint » (qui donne accès à des allocations chômage identiques à celles découlant d'un licenciement). Elle commence à chercher un emploi, auprès des firmes pharmaceutiques, en proposant de développer une activité similaire à ce qu'elle faisait auparavant. Les industriels sont intéressés mais lui suggèrent plutôt de créer une activité pour laquelle ils pourraient être clients. Elle travaille six mois en CDD au sein d'une petite société locale et poursuit ses contacts jusqu'au moment où elle estime qu'il existe bien un marché pour une nouvelle entreprise. Elle commence alors le parcours de création de la nouvelle société. Auparavant, elle met au monde son troisième enfant. La prise en charge des enfants est assurée en partie par sa mère, retraitée, qui a choisi de suivre le couple à



Toulouse. Cette solution permet à Paule d'avoir la disponibilité nécessaire pour faire face aux exigences de son projet.

Parfois, le conjoint qui a créé lui-même une entreprise joue un rôle de guide comme dans le cas de Claire, enseignante dans une école vétérinaire conseillée par son mari, fondateur d'une entreprise une dizaine d'années auparavant. Dans d'autres cas, elles sont associées à leur conjoint, soit qu'elles portent formellement la nouvelle structure quand le conjoint conserve son poste, soit qu'elles suivent celui-ci dans son projet. Nous avons vu plus haut le cas de Pauline, assistante de direction dont l'époux est poussé à quitter la société dont il était l'un des dirigeants, et qui devient directrice d'une société fondée avec lui. Un autre exemple est celui de Clarisse, qui est médecin. Son mari, Benjamin, est chercheur au CNRS et souhaite créer une entreprise mais il ne peut en prendre la direction lui-même. Après réflexion, les époux décident que Clarisse prendra la direction de la nouvelle société, abandonnant ses activités de thérapeute.

Parfois, c'est un père qui entraîne sa fille dans un projet de création d'entreprise qu'elle n'avait pas envisagé au départ.

Professeur d'une école d'agronomie, Pierre a mis au point un procédé de fabrication d'engrais à base de copeaux de bois. Son équipe cherche durant quelques mois quelqu'un pour créer une société qui pourrait développer et commercialiser le procédé. Finalement, ils décident de confier cette tâche à Mariette, la propre fille de Pierre, alors ingénieur de recherche dans une autre équipe. Celle-ci décide de se mettre à mi-temps pour tenter l'aventure, Pierre conservant son poste d'enseignant-chercheur. Pierre n'interviendra que ponctuellement dans l'entreprise une fois celle-ci officiellement créée.

Le fait que nous ayons peu de femmes s'explique assez bien par la composition du milieu social au sein duquel se recrutent les fondateurs des entreprises « innovantes », un milieu d'ingénieurs et de cadres techniques, traditionnellement assez masculin. Mais il faut également tenir compte des effets connus de la division du travail dans les familles. La création d'entreprises nécessite une disponibilité importante qu'il n'est pas facile de négocier auprès des conjoints. Que l'une de nos enquêtées ait résolu ce problème en faisant appel à sa propre mère retraitée souligne le fait que la solution a peu de chances de provenir du conjoint, en général lui-même salarié. Les questions familiales évoquées par les femmes lors des entretiens ne sont pas inexistantes pour les hommes, mais ils les évoquent moins facilement. En fait, lorsqu'ils parlent de problèmes familiaux, il s'agit plutôt de séparations ou de divorces, dont certains suggèrent qu'ils sont explicables par la surcharge de travail et le manque de disponibilité dû à la création d'entreprise. Si les femmes évoquent la difficulté de jongler avec leurs charges familiales, les hommes mentionnent plutôt la lassitude de leurs compagnes et épouses. De même, si des femmes sont parfois des entrepreneuses par délégation de leur conjoint (ou dans un cas, comme nous l'avons vu, de leur père), il arrive également que des hommes soient les créateurs formels d'entreprises imaginées par d'autres, et parfois, par des femmes (une chercheuse et son étudiant de thèse en l'occurrence), mais ce n'est jamais, dans nos données, pour se substituer à un conjoint qui leur délèguerait la fonction d'entrepreneur. Il faudrait certainement creuser l'aspect « genré » de la création d'entreprises dans différents milieux. Il est probable que de nombreuses décisions sont prises en famille, même lorsqu'elles nous sont présentées en entretien comme des choix individuels et que les rôles de genre sont négociés, aussi bien pour les hommes que pour les femmes. Nous retiendrons simplement l'idée que, dans les activités d'innovation que nous avons étudiées, les femmes sont peu nombreuses et ne sont guère encouragées à créer et diriger des entreprises.

## Conclusion : créer en situation d'instabilité

Nous pouvons à présent esquisser un bilan de ces situations antérieures à la création en reprenant les principales catégories que nous venons d'explorer. Bien sûr malgré nos efforts pour être les plus rigoureux possible, l'attribution de certains cas à telle ou telle catégorie est parfois un peu arbitraire, et le petit recensement du tableau 2 n'a pas d'autre prétention que de fixer des ordres de grandeur. Il permet toutefois de faire apparaître certaines tendances.

**Tableau 2. Situations des fondateurs au moment de la genèse du projet**

Situation au moment de la création	Effectifs	%
<b>Chercheurs</b>	35	17,2
Chercheurs qui ne quittent pas leur emploi	26	12,8
Chercheurs qui restent puis qui partent dans l'entreprise après 1 ou 2 ans	9	4,4
<b>En emploi pérenne</b>	123	61,2
Conservent leur emploi	29	14,3
Choix de vie, mobilité géographique	4	2,0
Départ forcé, licenciement, chômage	28	13,8
Bloqué dans la carrière ou insatisfaction au travail	7	3,4
Quittent leur emploi pour le projet	41	20,1
<b>Sans emploi pérenne</b>	44	21,6
Après la liquidation ou la vente d'une autre société	10	4,9
Recherche d'emploi, primo-insertion, emplois précaires	35	16,7
Total	203	100,0

Un tiers des fondateurs (64, soit 32%) sont dans des situations stables et ne les quittent pas. Les deux autres tiers, rassemblent des personnes qui changent d'emploi à l'occasion de la création de la nouvelle entreprise. Un peu moins d'un quart des fondateurs sont des personnes quittant un emploi stable pour développer le projet technique qui constitue l'objet de la nouvelle entreprise. Les autres fondateurs (la moitié du total) sont dans une situation d'instabilité professionnelle et donc en quelque sorte contraints de réfléchir à leur avenir professionnel. La création d'entreprise apparaît dans ce cas comme une option parmi d'autres qui entre en balance avec la recherche d'un autre emploi salarié ou, pour les membres des professions libérales, la poursuite d'une pratique en libéral.

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. Et cette personne ne s'engage pas seule dans ce processus.

## Chapitre 2. Le bricolage des équipes et des projets<sup>29</sup>

Le processus de création d'entreprises est souvent conçu comme l'activité d'un individu, « le créateur » ou « le nouveau chef d'entreprise », qui va franchir différentes étapes grâce aux conseils et à l'« accompagnement » prodigué par les organismes spécialisés dans cette activité de soutien. Cette conception n'est pas absurde, elle est fondée sur un certain nombre de théories en économie ou en gestion et sur une image bien ancrée de l'entrepreneur. Nous verrons que cette image peut être assez réaliste pour une petite minorité de cas. Mais elle présente une limite importante puisque, comme nous l'avons déjà évoqué, les cas où le fondateur est seul sont minoritaires, la situation la plus fréquente étant l'association, formelle ou informelle, de plusieurs personnes qui s'engagent ensemble dans la création d'une nouvelle société. Un aspect important du processus de création d'entreprises est donc la constitution des « équipes de fondateurs » qui s'impliquent conjointement, bien que parfois avec des statuts très différents, dans ce processus. Qui s'associe avec qui, comment, pour faire quoi ? Nous avons effleuré ces questions dans le chapitre précédent lorsque nous nous sommes intéressés aux fondateurs, à leurs caractéristiques sociales et à leur situation personnelle au moment où ils s'engagent dans le processus de création. En les présentant et en racontant leurs histoires, nous avons rencontré des collègues, des amis, des conjoints, impliqués avec eux. Dans ce chapitre, nous allons nous pencher plus précisément sur ces « équipes », leur composition, les circonstances dans lesquelles leurs membres se sont associés. En particulier nous verrons l'importance des relations sociales préexistantes et de la synchronisation des agendas professionnels. Nous nous intéresserons aussi à leurs projets, à ce qu'ils recouvrent (quelles sont les innovations dont les fondateurs se réclament ?) et au processus au cours duquel ils ont été formulés.

Dans ce qui suit, nous commencerons par identifier des configurations de création, qui varient selon le nombre de fondateurs et leur ancrage dans des organisations existantes (laboratoires, entreprises, association). Ensuite nous examinerons les innovations revendiquées par les fondateurs et la façon dont leur projet émerge.

### 1. Configurations

Une première façon de caractériser les configurations de création des 97 entreprises étudiées est de différencier les cas où l'on est en présence d'un fondateur unique et ceux dans lesquels existe un « collectif de fondateurs » associant des personnes dont les profils peuvent être similaires ou différents. On peut également se fonder sur les situations professionnelles de ces personnes, et sur leur insertion dans des organisations. Nous commencerons par examiner les cas où l'on a affaire à un fondateur unique. Nous avons déjà observé, et c'est un point sur lequel nous reviendrons, que, même dans ce cas, l'entreprise n'est pas un projet strictement individuel, tant les personnes concernées sont insérées dans des collectifs et engagées dans des relations interpersonnelles. Cette dimension collective est encore plus manifeste lorsqu'il y a plusieurs fondateurs. Se pose alors la question de la complémentarité ou de la similarité des personnes qui s'associent pour créer l'entreprise.

---

<sup>29</sup> Pas de publication antérieure pour ce chapitre.

## 1.1. Fondateurs uniques

Un quart des entreprises étudiées (24 sur 97) ont un seul fondateur. Qui sont ces entrepreneurs solitaires ? Très logiquement, il est difficile de créer seul une entreprise sans quitter son emploi, ce qui exclut les chercheurs qui restent dans leurs laboratoires (même dans les cas où ils les quitteraient plus tard) et les cadres qui conservent leurs fonctions dans leur entreprise. Pour toutes les autres situations, on n'observe guère de différence entre les créations en solitaire et celles qui se font à plusieurs : abandon d'un emploi pérenne pour développer le projet (7 cas) ; choix de vie impliquant une mobilité géographique (2 cas) ; recherche d'emploi (4 cas) ; recherche de projet après la vente ou la cessation d'activité d'une société antérieure (2 cas) ; licenciements, restructurations ou difficultés au travail (9 cas). Comme dans les cas d'association de plusieurs personnes, nous le verrons plus en détail dans les chapitres suivants, les relations personnelles des fondateurs sont importantes pour la plupart des types de ressources, qu'il s'agisse de conseils, de financements, de recrutement ou de clients.

Les seules caractéristiques qui semblent distinguer ces fondateurs des autres sont, d'une part, leur relatif détachement vis-à-vis des organisations auxquelles ils ont pu appartenir auparavant et, d'autre part, ce qui peut apparaître comme un corrélat de cela, des réseaux comportant peu de liens professionnels, alors que, nous le verrons, ceux-ci sont essentiels pour accéder à des ressources. En revanche, les fondateurs « solitaires » s'appuient plus que les autres sur des liens familiaux ou amicaux ou sur des relations initiées dans le cadre de l'activité elle-même.

Voici deux exemples de ces créateurs solitaires :

Jean-Jérôme est ingénieur en électronique. Il a travaillé pour diverses sociétés, dont une startup spécialisée dans les télécommunications dans laquelle il avait une fonction de directeur des opérations. Cette entreprise ayant fait faillite, Jean-Jérôme décide d'en reprendre certaines activités au sein d'une nouvelle société, créée avec l'aide d'un « business angel » rencontré par l'intermédiaire d'un ami commun.

Ivan enchaîne les emplois précaires en informatique. Il réalise des développements à la demande pour différentes sociétés, créant une petite société pour gérer ses prestations. Une cliente lui suggère de transformer son activité en société d'hébergement. Il se lance dans ce métier sans connaissance particulière. Il décide de louer un serveur d'hébergement à une société qu'il a identifiée par Internet et qu'il sélectionne sur un seul critère : le rapport qualité-prix. Il démarché alors ses anciens clients en développement et leur propose ce service d'hébergement. Petit à petit il se spécialisera dans ce domaine.

Dans le premier cas, le soutien provient d'une personne rencontrée par l'intermédiaire d'un ami sans lien avec l'emploi antérieur. Dans le second, c'est une relation professionnelle créée dans le cadre des premières activités de l'entreprise qui donne un conseil décisif.

Lorsque le fondateur est seul, il doit effectuer toutes les tâches impliquées par la création, le développement technique aussi bien que les aspects administratifs et de gestion, même s'il peut s'appuyer pour certains aspects sur des professionnels ou des amis donnant un coup de main bénévolement. Associé à la moindre disponibilité de liens professionnels, cela explique probablement que ces entreprises connaissent par la suite des difficultés plus souvent que les autres.

Pour certains toutefois, ce problème est un peu réduit par la possibilité de s'appuyer sur l'organisation dans laquelle ils travaillaient auparavant, par exemple dans le cas d'un essaimage.

Un chercheur est mandaté par le centre de recherche qui l'emploie pour créer une startup. Il crée une structure qui comprend aujourd'hui plusieurs dizaines de salarié-e-s et qui est complètement autonome, mais il bénéficie pendant plusieurs années de l'accès aux marchés publics pour l'acquisition de matériels à prix garantis, ou du support technique des techniciens du laboratoire pour l'entretien du dit matériel, ou enfin de la mutualisation

de réponses à des appels à projets européens. Au fil des années, il noue des partenariats avec d'autres organismes de recherche, publics et privés, et développe son entreprise, mais il reste toujours actionnaire majoritaire.

Cyril a créé son entreprise alors qu'il était déjà PDG d'une autre entreprise, spécialisée dans l'import-export. Pendant les premiers mois, la nouvelle société s'est appuyée sur l'infrastructure de cette première société pour se développer, tant en termes d'organisation, de prestataires (comptable, avocat), que sur un plan financier, puisque les premiers salariés sont rémunérés par elle. Le découplage est progressif et intervient après une levée de capitaux obtenue notamment grâce à un prix reconnaissant le caractère innovant de l'entreprise, et ouvrant accès à des partenariats technologiques et industriels.

Toutefois, ces cas de fondateurs uniques appuyés sur des organisations sont minoritaires et la situation qui prévaut est tout de même l'accumulation sur les épaules d'une seule personne des responsabilités et des tâches à effectuer. Dans quelques cas, c'est une organisation familiale et personnelle qui prend le relais, un conjoint chef d'entreprise dispensant des conseils et apportant un soutien technique, ou une compagne faisant bouillir la marmite le temps du démarrage.

## **1.2. Fonder à plusieurs**

Les trois quarts des entreprises étudiées ont été fondées par plusieurs personnes. Si le duo est la configuration la plus fréquente (31 cas), il n'est pas rare qu'il y ait trois fondateurs (25 cas), voire quatre et plus (17 cas). Les configurations dans lesquelles se forment ces associations sont diverses, mais certaines reviennent assez régulièrement.

### *Chercheurs et alii ...*

Les chercheurs ne créent pas d'entreprises seuls. Dans notre étude, ils s'associent toujours à d'autres personnes. Dans quelques cas, il s'agit d'étudiants, de doctorants ou d'anciens élèves, voire exceptionnellement d'autres chercheurs, dont certains assument les tâches de gestion en quittant le laboratoire.

Patti est une chercheuse arrivée de Paris à Toulouse avec une technique d'analyse spécifique basée sur l'isotopie du plomb. Cette technique, déjà connue et utilisée dans d'autres domaines (datation au carbone 14 par exemple) n'a jamais été utilisée pour l'identification, la traçabilité et le dépistage de métaux lourds dans l'environnement. Comme nous l'avons déjà vu, Patti encourage la création d'une société par l'un de ses doctorants et ne participera plus à l'entreprise après son lancement.

Plus fréquemment, les associés sont des ingénieurs ou des cadres ayant une expérience de gestion de projets.

Deux chercheurs en biologie moléculaire, Jean-Pascal, d'un organisme de recherche, et Francis, professeur d'université, pensent avoir fait une découverte qu'ils souhaitent valoriser mais la commission des brevets de l'institution dont dépend leur équipe considère que le dépôt d'un brevet ne serait pas pertinent. L'idée va rester en suspens pendant trois ans. Les deux chercheurs connaissent une troisième personne qu'ils impliquent dans leur idée. Il s'agit d'un médecin chercheur parisien, Paul. Par son intermédiaire, ils contactent Pavel, directeur d'une société de biotechnologie mais celui-ci ne pense pas que leur découverte puisse faire l'objet d'un développement par sa société. Quelques années plus tard, Pavel est écarté de la société qu'il dirigeait et crée un fond d'amorçage. Il reprend contact avec les deux chercheurs et ils fondent ensemble une nouvelle société dans laquelle les chercheurs ont un rôle de directeurs scientifiques, tout en restant dans le laboratoire, qui héberge la nouvelle entreprise durant deux ans avant que celle-ci n'intègre une pépinière.

Florent est chercheur, spécialiste en optique, directeur d'un laboratoire qui est tourné vers certaines applications et d'une sorte de centre de transfert de technologie dont sont issues plusieurs entreprises. Pour créer

sa propre société, il décide de faire appel à Paul, un ami connu à l'époque de sa formation dans une école d'ingénieurs. Paul a fait toute sa carrière dans l'industrie et travaille pour une société d'électronique et de télécommunications. Cette société, après avoir connu une phase de croissance fulgurante, était alors « *en pleine dégringolade* » au fur et à mesure que le marché des télécoms s'effondrait. Paul était, à cette époque, en charge de la « *gestion de cette décroissance en enchaînant plans sociaux sur plan sociaux* ». Contacté par Florent, Paul y voit l'opportunité de se réorienter professionnellement et décide de quitter son emploi « *en se mettant dans le plan social suivant* ». N'étant pour autant pas sûr qu'il ait vraiment matière à créer une activité en développant la technologie présentée par le chercheur, il préfère assurer d'abord ses arrières en acceptant un poste à temps partiel dans la ville dont sa femme est originaire, où il est mandaté par une société de capital-risque pour « *remettre de l'ordre* » dans une entreprise dans laquelle cette dernière avait investi beaucoup d'argent. Ce travail ne l'occupant pas à plein temps, il passera le reste de son temps à réfléchir au développement de la technologie de la société en projet en travaillant avec Florent. Ils passeront par un incubateur avant de créer la société.

Les groupes de fondateurs dont un des membres au moins est un chercheur sont confrontés à deux types d'asymétrie. Le premier concerne la maîtrise des connaissances, et des réseaux qui lui sont associés (y compris dans le monde industriel), maîtrise qui est forcément plus importante chez les chercheurs, au moins dans les premiers temps. La seconde est l'engagement dans le projet, généralement plus forte chez les associés non chercheurs. C'est parmi eux que figurent souvent ceux qui apparaissent aux yeux des institutions comme les porteurs principaux du projet de création. Ces deux asymétries ne vont pas sans générer quelques tensions, parfois des conflits ouverts, prenant dans certains cas une forme judiciaire et aboutissant à l'arrêt de l'activité de l'entreprise. Parmi les entreprises que nous avons étudiées, les rares cas de cessation d'activités à la suite de conflits entre fondateurs impliquent tous la présence d'un fondateur chercheur au moins.

### *Ingénieurs et cadres*

Les associations les plus fréquentes se font entre des personnes travaillant dans le même secteur. Dans la quasi-totalité des cas, elles se connaissent déjà avant de lancer le projet d'entreprise. L'exemple suivant illustre l'importance de cet aspect relationnel.

Pierre a été chirurgien puis cadre au sein d'une entreprise américaine du domaine médical. Après plus de 12 ans de travail dans cette société, toute la responsabilité de l'activité de l'unité qu'il dirigeait est transférée aux États-Unis. Sachant pertinemment que « *les Américains ne voudraient jamais qu'un Français dirige leur business une fois l'activité rapatriée au pays* », il se voit confier la mission de créer une sorte d'unité de veille technologique « *chargée de regarder [autour d'eux] les problèmes non résolus, les nouvelles tendances technologiques, les découvertes, les projets dans les laboratoires pour faire une espèce de plan d'acquisition* ». Ce projet se termine deux années plus tard mais aura eu le mérite de lui « *donner des idées* ». Il a ainsi le sentiment que l'industrie médicale est arrivée à « *une certaine maturation* » et commence à fonctionner comme d'autres industries (aéronautique, pharmacie, etc.) en matière de politique d'innovation. Il observe ainsi que « *beaucoup des innovations sont achetées à l'extérieur plutôt que développées en interne* ». C'est de ce constat que va naître, selon lui, l'idée de créer sa propre société. Pierre quitte son emploi, visiblement en bons termes avec ses employeurs : « *ça s'est bien passé. Ils m'ont même repris comme consultant 6 mois après sur une mission. Ils savaient que j'avais la compétence, c'était ponctuel, ils sont venus me chercher comme consultant pendant que je préparais [la société qu'il a créée]. Et aujourd'hui on les revoie, on discute avec eux mais en tant que clients* ». Pierre s'associe en particulier à Franz, un chirurgien allemand. La relation entre ces deux personnes s'est construite sur des bases professionnelles à l'époque où Pierre travaillait encore chez son ancien employeur. Ils ont aussi eu d'autres relations dans le cadre de l'organisation conjointe de congrès notamment. Pierre a aussi aidé son associé « *sur son temps libre* » lors d'un précédent projet de création de société. La multitude de projets menés ensemble a participé à renforcer leurs liens qui dépassent aujourd'hui le simple cadre professionnel : « *On a pas mal collaboré ensemble. Il y a un respect mutuel entre nous. Et puis on s'apprécie en tant que personnes. Je savais que c'était quelqu'un sur qui je pouvais compter et en l'occurrence, ça s'avère très vrai. (...) Je n'aurais pas pu prendre un actionnaire qui pèse autant sans le connaître personnellement* ».

Parfois, l'un des fondateurs joue un rôle de guide et de conseil pour les autres, sur la base d'une expérience antérieure du processus de création :

Nous avons déjà rencontré dans le chapitre précédent Camille, un ingénieur en électricité et informatique, qui a travaillé une dizaine d'années dans le traitement des images satellites. A la fin des années 1990, il propose des évolutions du système informatique pour s'adapter au développement d'Internet, mais la direction n'est pas séduite. Camille était encouragé dans cette conviction par quelques connaissances professionnelles, en particulier Claude, un dirigeant de startup. C'est ainsi que l'idée de démarrer une société indépendante « *avec cette idée de développer de nouveaux services sur Internet* » commence à prendre corps. Camille quitte son emploi sans indemnité et crée l'entreprise avec Claude et une autre personne. Camille quitte en bons termes son employeur qui passe avec la nouvelle entreprise des contrats d'expertise technique.

L'engagement d'ingénieurs et de cadres dans la création d'entreprises correspond aussi dans certains cas à des restructurations qui poussent les membres d'un même service à se rassembler pour poursuivre une activité.

Titulaire d'un Dut, complété par un diplôme du CNAM, René est cadre dans une société d'informatique. Avec plusieurs collègues, il a développé un logiciel de planification qui connaît un succès important. Au cours d'une restructuration de la société, le logiciel développé par René est mis en retrait au profit d'un autre produit maison. La direction tente de vendre l'activité une première fois à un client qui pouvait être un repreneur potentiel, mais l'affaire ne se fera pas. Finalement René décide de racheter le logiciel et de créer une société pour le développer, entraînant avec lui deux anciens collègues du même service.

Les collectifs entrepreneuriaux formés d'ingénieurs et de cadres sont fortement ancrés dans des milieux professionnels et se constituent sur la base de relations professionnelles éprouvées, au sein d'une même organisation ou dans des échanges réguliers entre organisations différentes. Au sein de ces collectifs, on observe souvent une différenciation des fonctions entre ceux qui se consacrent plutôt aux développements techniques et ceux qui prennent en charge plutôt les tâches d'administration et de gestion. Cette différenciation est souple et réversible, au moins dans les premiers temps, mais elle permet une certaine régulation des activités.

### *Etudiants ou jeunes diplômés*

Dans quelques cas, des étudiants ou des jeunes diplômés sont associés à des ingénieurs ou cadres plus expérimentés, et comme nous l'avons vu, ils sont également assez souvent associés à des chercheurs. Mais nous avons également observé des collectifs entièrement constitués de jeunes en phase d'études ou d'insertion professionnelle.

Philippe et Yann sont amis, tous deux doctorants d'une école d'ingénieurs. Philippe a travaillé sur de nouveaux matériaux et mis au point un procédé sur la base duquel ils décident de créer leur société.

Joseph est étudiant dans un IUT en Informatique, issu d'une famille dont le père possédait une « *menuiserie moderne* » ce qui, dit-il, lui a donné le goût de la liberté, de la gestion et des responsabilités. Il a également un frère et une sœur qui ont fait des études courtes (respectivement un BEP et un CAP). A la fin de ses études, il a le choix entre l'intégration dans une école d'ingénieurs et l'entrée dans la vie active. Il décide de faire les deux. Il rentre donc aux Arts et Métiers en cours du soir, et parallèlement décide de se lancer « *dans la création de quelque chose, puisque je n'ai rien à perdre. Si ça marche, tant mieux, si ça marche pas, j'ai encore ma formation derrière* ». Il a alors 21 ans. L'acte de créer lui semblait naturel ainsi qu'à ses parents et oncles. Joseph s'associe à un camarade d'étude, Henri, qui a été son binôme à l'occasion de plusieurs TP. Ils ont fait leur stage dans la même société. Selon Joseph, l'entreprise naissante n'a pas de projet et les deux créateurs ne savent vraiment pas où ils vont. Ils savent simplement que l'entreprise créera des sites Web « *ce qui était dans notre formation* ». Comme leur stage avait consisté à monter un site « *et qu'on avait trouvé ça vachement intéressant* »... Ils montent d'abord une association « *le temps de se mettre en place et de trouver notre premier client* ». Ceci dure environ 6 mois : « *le temps d'apprendre les ficelles du métier* ». En un mot Joseph et Henri apprennent sur le tas les joies des

démarches commerciales, de la prospection, de la gestion commerciale. L'entreprise sera créée officiellement quelques mois plus tard.

Les étudiants ou jeunes diplômés sont relativement peu nombreux à se lancer dans la création d'entreprises sans l'aide de personnes plus expérimentées. Ceux qui le font ont souvent au moins une petite expérience professionnelle, de quelques mois ou quelques années.

Serge a enchaîné des stages dans un incubateur pour aider à la création d'entreprises innovantes et une expérience à l'étranger dans un service français avant de revenir en France et de se voir proposer, par un de ses anciens enseignants, un partenariat avec un chercheur lançant une entreprise de biotechnologies.

Cédric, doctorant s'associe avec quatre autres jeunes diplômés pour créer une entreprise à l'occasion d'un changement de législation favorisant la création d'entreprises privées dans son domaine. Ils ne bénéficient pas de l'appui du laboratoire de recherche dans lequel ils ont fait leurs études. Mais ils ont tous déjà travaillé dans le domaine à travers des missions, et contrats dans plusieurs régions.

Les personnes qui s'engagent dans la création d'entreprises « innovantes » s'associent en fonction des opportunités et des relations interpersonnelles qu'elles entretiennent. Ce sont les liens interpersonnels qui fondent la confiance entre les partenaires, mais ce sont les circonstances qui rendent possible ou non un engagement conjoint. En effet, dans la mesure où les fondateurs d'entreprises s'engagent assez rarement à partir de situations professionnelles stables et qu'ils considèrent comme satisfaisantes, une certaine synchronisation des disponibilités est nécessaire pour que les associations s'effectuent. Nous avons toutefois quelques rares cas d'associations entre des personnes qui ne se connaissaient pas auparavant, par exemple parce qu'elles ont été mises en contact par des services d'aide à la création d'entreprises. Comme nous l'avons déjà signalé plus haut, cela s'est systématiquement traduit par des conflits lorsque l'un des partenaires est un membre de la recherche publique. Lorsqu'il s'agit de cadres et d'ingénieurs, cela s'est plutôt mieux passé.

Les fondateurs étudiés créent des entreprises réputées innovantes. Il faut donc à présent nous intéresser à ces « innovations » et à la façon dont se construisent les projets qui font l'objet des entreprises étudiées.

## 2. Projets

Nous n'avons pas cherché à évaluer le caractère plus ou moins « innovant » des projets, ce n'était pas l'objectif de cette recherche. Nous avons sélectionné les entreprises parce que diverses instances (agences d'aide à l'innovation, incubateurs, pépinières) les avaient jugées innovantes. Toutefois, nous ne nous sommes pas désintéressés du contenu de leurs projets. On ne peut pas comprendre les logiques d'action des différents protagonistes de nos histoires en oblitérant ce qui les préoccupe au premier chef. Les contenus techniques et économiques des projets sont des ingrédients essentiels de ces histoires. Nous nous sommes donc efforcés de les comprendre autant que possible, au moins à un niveau suffisant pour en saisir les implications en ce qui concerne les relations entre les personnes, les ressources mobilisées, les enjeux auxquels les fondateurs et leurs divers partenaires sont confrontés. Bien sûr, nous ne sommes pas des spécialistes de tous les univers techniques parcourus au cours de cette enquête et notre compréhension n'est que partielle. Deux facteurs nous ont toutefois facilité la tâche sur ce plan. Tout d'abord, les fondateurs d'entreprises consacrent beaucoup de temps à expliquer leur projet à de nombreuses personnes : des services administratifs ; des agences de soutien à l'innovation ; des financeurs potentiels ; des journalistes. Créer une entreprise innovante implique de raconter une histoire, de rendre accessibles des enjeux techniques, et de faire apparaître un futur plausible dans lequel la nouvelle entreprise a une place. Il nous était donc facile de leur faire



expliquer leur projet, même s'il s'est parfois avéré nécessaire de les entraîner au-delà de discours trop rodés, trop convenus. Pour cela, nous avons bénéficié d'un second facteur favorable, notre propre familiarité avec certains des univers techniques, notamment ceux de l'ingénierie, et plus généralement avec le monde de la recherche, grâce à notre expérience en sociologie des sciences. Ces deux facteurs nous ont aidés à entrer dans les contenus techniques et les enjeux économiques. Les interactions avec les enquêtés autour de l'écriture des histoires nous ont également aidés, ainsi naturellement que la consultation de sources en ligne de tous ordres.

Il faut également dire quelques mots de notre procédure d'enquête, qui influe sur la gamme des projets que nous avons rencontrés. Nous sommes partis des entreprises installées en pépinière (ou parfois en « incubateurs ») dans l'agglomération toulousaine, puis dans deux villes moyennes de la région Midi-Pyrénées, Tarbes et Castres, agrégeant au passage quelques autres cas repérés par la presse. Au début nous avons surtout des entreprises d'ingénierie — informatique, électronique, mécanique — et quelques-unes en chimie du vivant ou dans le secteur tertiaire. Nous avons ensuite étendu l'enquête à d'autres villes (Bordeaux, Marseille, Grenoble, plus quelques cas isolés dans d'autres villes) et nous sommes efforcés de faire plus de place aux sciences du vivant, que nous avons initialement un peu délaissées à cause de notre plus grande familiarité avec le monde de l'ingénierie, et dont les quelques statistiques disponibles nous indiquaient l'importance. En procédant ainsi, nous avons eu le sentiment de parcourir de façon assez équilibrée l'espace des secteurs scientifiques et techniques concernés.

## **2.1. Une forte présence de l'ingénierie et des sciences du vivant,**

Nous pouvons à présent esquisser une sorte de panorama des projets dans leurs contenus scientifiques et techniques. Pour préserver la confidentialité à laquelle nous nous sommes engagés auprès des enquêtés, nous n'entrerons pas trop dans les détails des différents projets, mais nous pouvons dégager quelques régularités.

Du côté des projets nés dans la recherche publique, on retrouve deux des trois grands secteurs dans lesquels on observe le plus de collaborations avec l'industrie<sup>30</sup> : l'ingénierie et les sciences du vivant (biologie, pharmacologie). Le troisième secteur, la chimie, est présent par des applications dans les domaines de la santé (les molécules thérapeutiques par exemple) et de l'environnement (mesures des polluants par exemple), mais il ne semble pas donner lieu à des créations d'entreprises dans la même proportion que les deux autres, alors qu'on y trouve de très nombreuses collaborations recherche-industrie. Il est possible que l'absence dans notre échantillon de villes très orientées vers la chimie, comme Lyon ou Strasbourg, nuise à sa représentativité, malgré le fait que l'industrie chimique soit très présente à Bordeaux et Toulouse, deux des villes dans lesquelles les enquêtes ont été effectuées<sup>31</sup>. Le plus probable est que la structuration du secteur chimique en grands groupes industriels explique la faible présence de startups<sup>32</sup>. Enfin, les mathématiques ou la physique sont présentes nettement plus rarement et les sciences humaines et sociales absentes. Les projets portés par les ingénieurs, cadres, étudiants ou jeunes diplômés sans adossement à la recherche publique recouvrent à peu près les mêmes secteurs, mais incluent également les domaines de la gestion, de la

---

<sup>30</sup> Pour des statistiques sur ce point, voir Michel Grossetti, *Science, industrie et territoire*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, 1995.

<sup>31</sup> L'accident concernant l'usine AZF de Toulouse en 2001 ne semble pas avoir eu d'effet notable sur la création d'entreprises dans ce domaine.

<sup>32</sup> C'est ce qui ressortait d'un recensement des entreprises créées par des chercheurs effectué par Philippe Mustar il y a une vingtaine d'années (*Science et innovation – Annuaire raisonné de la création d'entreprises par les chercheurs*, Economica, 1995).

communication et de la commercialisation (notamment du côté du commerce équitable et de l'économie sociale).

Que trouve-t-on dans les projets ? Naturellement, cela dépend des domaines. En informatique, il s'agit de méthodes, de nouveaux algorithmes, de logiciels, de systèmes. Au hasard de nos enquêtes nous avons rencontré un algorithme d'accélération de calculs pour des simulations de rayonnement, des applications pour téléphones, des systèmes utilisant les techniques de géolocalisation et des logiciels de toutes sortes, pour analyser des images satellites, permettre le paiement à distance, gérer des communications, faire des calculs, etc. Nous avons également rencontrés des concepteurs de sites web ou de systèmes d'hébergement de données. Du côté des électroniciens, des systèmes (pour les transports ou pour la gestion des capteurs solaires par exemple), des automates, des matériaux ou des procédés de fabrication de matériaux pour l'électronique. En physique nous avons rencontré par exemple des applications de la technologie des lasers. En biologie, ce peuvent être également des méthodes (de test, par exemple, de transgénèse<sup>33</sup>), des instruments (de prélèvement de matériaux organiques), et, aux frontières de la chimie, des molécules thérapeutiques. Dans les métiers plus tertiaires, nous avons vu des projets portant sur les circuits de distribution ou sur la communication.

## 2.2. Logiques d'élaboration des projets

Les projets relient le passé, le présent et l'avenir sur la base d'un assemblage d'éléments hétérogènes (des personnes, des organisations et des ressources). Ils comportent donc nécessairement une dimension narrative. Créer une entreprise c'est en partie raconter, aux autres et à soi-même, une histoire. Comme un scénario de cinéma ou de télévision subissant de multiples interventions et soumis à diverses contingences, cette histoire évolue en permanence. Revoyant certains de nos enquêtés à plusieurs reprises, nous avons pu mesurer ces évolutions, qui se traduisent en particulier par un travail permanent sur la cohérence entre le passé, le présent et l'avenir. A ce titre, les réinterprétations du passé ne sont pas rares, surtout lorsqu'il s'agit de décrire les objectifs de l'entreprise ou l'importance relative de telle ou telle aide reçue. Tels que nous les avons consignés, ces projets sont donc des reconstructions un peu stylisées des processus complexes selon lesquels ils se sont formés. Toutefois, ces reconstructions sont suffisamment précises pour permettre de faire un certain nombre de constats.

D'abord, bien sûr, les projets ne naissent pas tout formés dans la tête des fondateurs. Ils émergent selon des processus divers des interactions entre ceux-ci et avec leur environnement. Au départ, il peut y avoir une idée, plus ou moins précise, portant sur l'intérêt de développer la méthode, le procédé, le système que les fondateurs considèrent comme nouveau, ou encore d'appliquer à un domaine nouveau ce qu'ils savent faire dans un domaine déjà établi, ou encore plus simplement le désir plus général de créer une entreprise, sans trop savoir sur quoi, à partir d'une expertise qu'ils considèrent comme suffisante pour cela.

Commençons à nouveau par les chercheurs. Dans de nombreux cas, ceux-ci ont « quelque chose » (une méthode, un matériau, un procédé), issu de leurs recherches, celles-ci étant d'ailleurs souvent réalisées en collaboration avec des industriels, et ils estiment qu'il doit être possible de trouver des débouchés pour ce « quelque chose », sans avoir forcément cerné très précisément le débouché en question.

Nous avons déjà évoqué le cas de Bastien, un professeur d'informatique d'une école d'ingénieurs, et de ses deux étudiants de thèse, qui ont développé un nouveau type d'algorithme pour modéliser la diffusion de rayonnements. Les applications potentielles leur semblent multiples. Durant quelques années ils vont explorer les

---

<sup>33</sup> La transgénèse est ce qui permet d'introduire des gènes dans un organisme et de la modifier. C'est la base de ce que l'on nomme les biotechnologies.

possibilités en architecture (modélisation des éclairages) et en géolocalisation (optimisation des calculs à partir des informations issues des satellites) dans deux sociétés différentes, montées avec des cadres retraités, Bastien restant en retrait. Les deux sociétés auront des succès limités et fermeront, l'une dans une situation de conflit avec le cadre impliqué, l'autre par diminution progressive de son activité. A la fermeture de la première société, Bastien s'engage cette fois-ci plus fortement aux côtés de ses anciens étudiants dans une nouvelle entreprise et poursuit l'exploration des applications en architecture et décoration, avec un succès suffisant pour permettre un développement modéré de la société. Au départ, leur algorithme est intégré à un logiciel existant et développé par une société étrangère, puis ils créent leur propre logiciel et parviennent à le diffuser dans certains milieux professionnels. Ensuite, après des interactions avec des collègues spécialistes des économies d'énergie, ils décident de se lancer dans la modélisation de flux thermiques dans un contexte où les normes techniques du secteur du bâtiment imposent de plus en plus aux projets de construction de procéder à des bilans thermiques précis. Vingt ans après les premiers projets d'entreprise, il existe donc une petite société de plus de vingt salariés qui vend des logiciels spécialisés et des expertises.

Benjamin dirige une équipe de chimie d'un grand laboratoire du CNRS. Son équipe a identifié une molécule potentiellement thérapeutique pour une maladie très répandue dans les pays du Sud et leur découverte a fait l'objet d'un brevet. Benjamin s'efforce de convaincre des groupes pharmaceutiques de développer la molécule, mais tous refusent au motif de la faible rentabilité des médicaments dans les pays concernés. Encouragé par des collègues ayant eux-mêmes créé des entreprises, Benjamin décide de fonder une société pour développer cette molécule et produire des médicaments. Il situe alors son action dans un registre de bien public et se dit très sensible à la détresse des populations touchées par cette maladie. Au fil du temps, des médicaments ont pu effectivement être développés, en collaboration avec un grand groupe pharmaceutique pour les dernières étapes. Mais les revenus tirés de ces médicaments sont modestes et les investisseurs qui financent l'essentiel de l'activité de la société à travers du capital-risque poussent Benjamin et son équipe (une dizaine de personnes sont alors salariées de la société) à diversifier leurs activités. En particulier, ils disposent d'une molécule proche qui pourrait permettre le développement d'antibiotiques. Or, si les maladies des pays pauvres ne sont guère rémunératrices, les antibiotiques sont un enjeu économique bien plus important dans un contexte de diminution de l'efficacité de ceux qui existent et de croissance des maladies nosocomiales (les pathologies contractées durant les hospitalisations). Progressivement, la société se réoriente vers la recherche d'antibiotiques et, lors d'un entretien réalisé quatre années après le premier, Benjamin nous présente sa société comme une entreprise de développement de médicaments, principalement spécialisée dans les antibiotiques, la maladie visée au début devenant une activité annexe.

Dans quelques cas cependant, la création de l'entreprise s'effectue dans la continuité de collaborations industrielles et bénéficie de débouchés déjà stabilisés.

Pierre est chercheur au CNRS en hématologie. Avec un collègue, il a mis au point un appareil pour prélever certains types de cellules. Ils ont, un temps, envisagé de le développer mais le contexte ne semblait pas favorable à cause de l'existence d'autres techniques moins coûteuses. Quelques années plus tard, ces techniques concurrentes sont abandonnées à cause de leur dangerosité. Pierre envisage alors la création d'une entreprise spécialisée dans les matériels pour la recherche médicale : « *J'ai basculé dans une quête d'idées pour créer des dispositifs médicaux* ». Il se met à concevoir divers matériels de prélèvement et des milieux de culture. Il est contacté par un grand groupe de cosmétique, qui cherche à améliorer l'extraction de cellules pour la reconstitution de peau, et qui signe alors un gros contrat avec son laboratoire. Encouragés par le groupe de cosmétique qui leur finance une succession de contrats, Pierre et ses collaborateurs déposent divers brevets et se lancent dans la création d'une entreprise.

Il arrive également que les chercheurs viennent seulement en soutien d'un projet porté par un ancien étudiant ou un ingénieur, à partir d'une expertise globale, sans que soient mis en jeu des résultats de recherche précis. Les laboratoires jouent souvent le rôle d'incubateurs, fournissant des locaux et du matériel aux projets en gestation.

Salomon travaillait dans une startup qui venait de se faire racheter par une autre entreprise. Il a alors contacté l'organisme public dont cette startup était issue : « *C'était pour moi le bon moment de me lancer dans l'aventure de rachat-création d'entreprises. J'ai approché les gens du (...) en leur disant, voilà mon ambition et est-ce que vous connaissiez une équipe à laquelle je puisse me rattacher ? Je n'ai pas d'expertise technique particulière, même si je suis ingénieur de formation, mais j'ai une expérience à faire valoir.* ». Il est mis en contact avec trois chercheurs, qui donnent leur accord pour qu'il crée une entreprise avec eux : « *En octobre, je reçois*

*l'adoubement (...) et on décide de commencer l'aventure ensemble* ». Son projet est d'exploiter des technologies mises au point dans l'organisme sur le repérage des mouvements dans l'espace. Les deux chercheurs aideront fortement au montage de la société, mobilisant les moyens de leur organisme et leurs réseaux. Ils resteront toutefois dans leurs fonctions, une fois assuré le démarrage de la société.

Du côté des ingénieurs et cadres, les projets peuvent se diviser en deux grandes catégories.

La première catégorie est constituée des projets qui, comme dans le cas de la recherche publique, explorent des possibilités d'application de méthodes, de dispositifs ou de matériaux, que ces méthodes, ces dispositifs ou ces matériaux soient considérés comme nouveaux, ou que le domaine d'application le soit. C'est dans cette catégorie que figurent les « inventeurs », au sens le plus traditionnel, que nous avons déjà rencontrés et présentés dans le chapitre précédent. Ce sont souvent des ingénieurs ayant mis au point un dispositif ou un procédé, qu'ils ont en général breveté, et pour lesquels ils cherchent des applications.

Originaire d'un milieu modeste et titulaire d'un DUT de génie mécanique, Bertrand se dit passionné de technologie et quasiment autodidacte. Dans les années 1970, il effectue une carrière dans l'industrie électronique, créant un service méthode et devenant ce qu'il appelle un « *ingénieur maison* » (il n'a pas le titre). L'employeur lui propose d'intégrer l'une de ses filiales, une société « *extrêmement dynamique qui a connu son apogée dans les années 90 (...) Non seulement on créait des produits, mais on créait des procédés* ». Bertrand intègre l'entreprise qui a racheté la filiale et fait du transfert de connaissance entre les deux sociétés. C'est là qu'il rencontrera Paul, son futur et unique associé. C'est également à cette époque qu'il a « *découvert* » et testé « *la nuit* » un procédé d'encollage de composants électroniques qu'il tente tout d'abord de faire breveter pour le compte de son employeur. Mais il n'obtient pas de réponse de sa direction : « *il n'était pas dans l'habitude de prendre des brevets sur des procédés de fabrication. On n'utilisait que des procédés de fabrication ayant fait leurs preuves.* ». Il tente à nouveau de faire breveter le procédé « *...et un jour j'ai reçu une lettre de licenciement [...] en dehors de toute situation de crise économique* ». On lui explique alors qu'il ne peut pas rester dans la société car il n'a pas le profil type des employés. Il demande alors, et pendant sa période de préavis, l'autorisation de déposer pour lui-même le brevet sur le procédé qu'il avait développé, ce qui lui est accordé. Il crée alors une nouvelle entreprise sur cette base. Un de ses anciens collègues, Paul, rejoint la société très vite en tant qu'associé, sur la proposition de Bertrand. La première année, pour assurer quelques rentrées d'argent, Bertrand et Paul effectuent des expertises et font de la formation. L'activité d'invention passe un peu au second plan. Au bout d'un an le procédé de Bertrand est stabilisé et les premiers clients « *par le bouche à oreille* » sont immédiatement présents. Cela se traduit au bout d'un an par la vente d'une licence exclusive à une grande société. Quelques années plus tard, le test d'un nouveau procédé aboutit à un échec technologique, mais Bertrand et Paul ont l'intuition que cet échec pourrait cependant correspondre à un procédé innovant, mais dans un tout autre domaine que celui qui était visé. Le domaine d'application envisagé est celui de la traçabilité et la certification de certains produits. L'idée va cheminer progressivement, mais comme cela correspond à une diversification de l'activité de base de l'entreprise, ils décident de créer une nouvelle société indépendante dont le fils de Bertrand prendra la direction.

La seconde catégorie rassemble des activités déjà présentes dans une entreprise existante, qui sont reprises presque à l'identique dans la nouvelle société. Le jeu des restructurations des sociétés et des changements des équipes de direction, notamment dans le domaine de l'ingénierie, produit sans cesse des abandons d'activités qui ne sont pas forcément déficitaires mais qui n'entrent plus dans les priorités des dirigeants. Les ingénieurs engagés dans ces activités sont alors poussés à la démission, licenciés ou mutés dans d'autres services. Certains décident alors de reprendre la même activité en créant une entreprise nouvelle, généralement après s'être assurés que les clients les suivront. Le caractère innovant leur est dans ce cas reconnu par les instances diverses sur la base de la technicité des activités concernées, et leur contenu en recherche et développement, malgré la continuité avec ce qui était fait dans les entreprises antérieures.

Patrick et Jean-Paul se connaissent depuis le lycée. Après des études d'informatique, le premier a fait sa carrière dans une société de services du secteur spatial dans laquelle il a dirigé un service puis une filiale. Le second a fait une thèse en astronomie avant d'entrer dans une société de service, puis une autre, développant des compétences en géomatique et traitement d'images. Il finit par diriger un département de 45 personnes dans ce domaine au sein d'une société de services. Celle-ci est rachetée par un groupe important, qui décide après quelques

années de se séparer de l'activité de traitement d'images. Jean-Paul parle de cette situation à Patrick et tous deux décident de convaincre la société de ce dernier de reprendre le service dirigé par Jean-Paul. Ils contactent les clients potentiels (qui confirment le réalisme de l'initiative) et élaborent un business plan. Patrick va présenter avec confiance son plan aux dirigeants de sa société. Mais entretemps, la direction du groupe s'est restructurée. Il apprend en arrivant que, non seulement il n'aura pas à présenter son plan, qui est refusé, mais que, de surcroît, il est lui-même licencié. Il décrit cela lors de l'entretien comme son « *11 septembre personnel* ». Il prévient Jean-Paul et dès le soir, ils commencent à discuter par téléphone de l'idée de créer une nouvelle entreprise. Les clients (principalement du secteur spatial) suivent et l'entreprise se développe rapidement, recrutant les anciens collaborateurs des deux fondateurs et reprenant les activités du service de Jean-Paul. Elle se diversifie ensuite dans d'autres secteurs (santé, géomatique) au fil de rachats d'autres sociétés ou de gains d'appels d'offres.

Les projets portés par les étudiants suivent la même logique que ceux des chercheurs s'il s'agit d'étudiants de thèse. Pour les autres, il s'agit plutôt, comme nous l'avons vu plus haut, de formes de valorisation des compétences qu'ils ont récemment acquises.

Trois étudiants du même IUT d'une ville moyenne se sont rapprochés et sont devenus amis en deuxième année, à l'occasion de la réalisation d'un projet commun. Au mois d'avril de l'année scolaire, se considérant comme complémentaires et travaillant bien ensemble, ils forment le projet de créer une entreprise. Devant partir en stage, ils se laissent le temps de la réflexion et décident d'en reparler plus tard. Aucun n'ayant eu une proposition d'embauche, ils se lancent dans l'aventure. Au début ils ne savent pas s'il est préférable de créer une association ou une entreprise. Ils demandent conseil à l'IUT mais n'obtiennent pas de réponse claire. L'IUT met un local à leur disposition (la cuisine) avec des ordinateurs et une connexion à internet. La responsable du pôle communication de l'IUT leur conseille d'aller voir un chargé de mission de la communauté d'agglomération qui les met en contact avec le directeur d'une pépinière locale. Celui-ci leur conseille de créer une entreprise et leur propose d'entrer en pépinière. Il leur donne également quelques conseils juridiques et les met en contact avec une coopérative d'activité qui leur permet de démarrer leurs activités. Ils s'éloigneront de ces structures par la suite. Leur société est une agence de communication spécialisée dans le multimédia : création de sites internet, CD rom, bornes interactives, formations liées aux TIC, conseil pour arriver à développer le commerce d'une entreprise, solution de gestion de contenu. Ils parviennent à trouver des clients au sein du tissu des collectivités locales et des entreprises installées dans la même région.

Ces quelques exemples montrent la diversité des projets et des processus selon lesquels ils se constituent. Ces processus sont loin de se ramener à une suite d'étapes s'enchaînant logiquement. Ils ressemblent plutôt à un chaos d'interactions de toutes sortes dont émerge progressivement un projet, autrement dit un agencement plus ou moins cohérent d'éléments présents ou à venir et prenant place dans un paysage futur, qui peut également être décrit et perçu avec plus ou moins de précision.

## **Conclusion**

Les fondateurs d'entreprises innovantes se lancent rarement seuls dans la création d'une nouvelle société. Nous l'avons vu, la majorité des entreprises de notre échantillon ont été fondées par au moins deux personnes. Et lorsqu'il y a un seul fondateur, celui-ci s'appuie fortement sur ses relations personnelles. Dans tous les cas, donc, c'est une activité collective. La constitution des collectifs entrepreneuriaux se fait de façon très contingente en fonction des parcours, des projets et des relations interpersonnelles, mais nous avons pu relever quelques régularités. Les membres de la recherche publique restent en général dans leur laboratoire et donc s'associent avec d'autres personnes pour créer des entreprises sur la base de leurs travaux, que ces personnes extérieures au laboratoire soient des doctorants, des ingénieurs ou des cadres. Les ingénieurs ou cadres s'associent le plus souvent à deux ou plus, avec une sorte de division des tâches dans le processus de création puis dans le fonctionnement des entreprises. Nous avons également repéré les secteurs techniques les plus fréquents, essentiellement l'ingénierie et les sciences du vivant, et nous avons inventorié les types de projets. Il ressort de notre enquête

une vision du processus de création d'entreprises qui diffère quelque peu de la conception classique de l'entrepreneur ou du « porteur de projet » : le plus souvent il s'agit de collectifs de plusieurs personnes bricolant comme elles le peuvent des projets qui s'affinent et s'adaptent au fil du temps, en fonction d'innombrables aléas.

## Chapitre 3. Obtenir des ressources, mobiliser des relations<sup>34</sup>

Créer une entreprise implique d'assembler et de faire tenir ensemble des ingrédients de toutes sortes. Ces ingrédients peuvent être de nature très variable. Certains sont matériels, tangibles (des bâtiments, des machines, des molécules chimique, des logiciels,...). D'autres se situent plus sur un registre cognitif (des informations, des savoir-faire, des connaissances scientifiques). D'autres encore ont une dimension plus symbolique (des noms, des réputations, des valeurs,...). En fait aussi partie, bien sûr, la force de travail fournie par les personnes engagées, à divers titres, dans la société.

### Un peu de théorie

Pour désigner ces ingrédients, nous avons adopté un terme courant, aussi bien en sciences sociales que dans le langage ordinaire, celui de « ressource »<sup>35</sup>. Mais ce terme peut être trompeur et nous devons dès à présent préciser le sens que nous lui donnons, quitte à prendre le risque de nous livrer à un petit exercice théorique. Le terme suggère en effet quelque chose de bien identifié, disponible pour un usage instrumental clairement délimité, un tournevis pour fixer une charnière, un stylo pour écrire, de l'essence pour faire avancer une automobile. Or, dans le monde social, les choses sont rarement aussi simples.

Premièrement, l'identification des ressources ne va pas toujours de soi. Ce qui est une ressource à un moment peut ne pas l'être à un autre. Par exemple, un téléphone mobile n'est guère utile s'il n'accède à aucun réseau. Ce qui fait ressource est donc l'association entre le téléphone et un réseau accessible (et des correspondants joignables). Selon les cas, le téléphone est une ressource, ou c'est seulement l'un de ses composants (la carte SIM par exemple, avec sa mémoire, transposable sur un autre téléphone), ou encore un ensemble plus vaste dont il est un composant (les autres téléphones et le réseau). La délimitation des ressources est d'ailleurs un enjeu social important. Il suffit pour le comprendre de se rappeler la compétition existant entre les ordinateurs Apple qui ont leur propre système d'exploitation et des processeurs spécifiques, et ceux des autres marques qui sont des assemblages de systèmes et de processeurs standards. Qu'un ordinateur soit une entité en soi ou un assemblage de ressources ayant une certaine autonomie a des conséquences importantes sur l'organisation industrielle et les consommateurs. Une ressource est donc toujours un découpage du monde provisoire, pris en tension entre des entités qui la composent et d'autres qui l'englobent.

Deuxièmement, une ressource n'est pas toujours serviable, elle peut se transformer en contrainte. Le téléphone mobile induit l'injonction d'être joignable, il permet la localisation, la traçabilité. Toute ressource est simultanément une contrainte. Et réciproquement, toute contrainte peut se transformer en ressource. Une norme technique par exemple est à l'évidence

---

<sup>34</sup> Ce thème a fait l'objet de plusieurs publications Michel Grossetti et Jean-François Barthe, 2008, « Dynamiques des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises », *Revue Française de Sociologie*, 49-3, pp.585-612.

<sup>35</sup> Il existe dans les sciences de gestion une approche fondée sur les ressources (« ressource based ») qui s'intéresse aux ressources rares qui peuvent procurer un avantage concurrentiel à une entreprise sans passer forcément par une concurrence sur les coûts (Jean-Luc Arrègle, « Analyse « Resource Based » et identification des actifs stratégiques. », *Revue française de gestion* 1/2006 (n° 160) , p. 241-259 ). Notre propos est différent. Nous ne cherchons pas à déterminer les ressources qui forment la base de la performance des entreprises, mais, d'un point de vue plus sociologique, à comprendre la façon dont les entrepreneurs se procurent des ressources dont ils ne disposent pas, que celles-ci soient rares ou très ordinaires. On pourrait dire que notre analyse se situe en amont de celle des spécialistes de la gestion. Elle concerne les ressources qui seront combinées dans l'entreprise pour être transformées en ces ressources rares qui les intéressent.

une contrainte, mais elle offre également un cadre pour se coordonner et parvenir à des objets techniques plus fiables. Les ressources peuvent également devenir des enjeux si leur propriété ou les droits d'accès que les personnes ont envers elles font l'objet de conflits ou de compétition. Supposons que plusieurs personnes aient besoin de téléphoner en urgence et qu'il n'y ait qu'un téléphone disponible. Il est possible que ces personnes se mettent alors à discuter sur la priorité pour utiliser ce téléphone, qui devient ainsi un enjeu. Enfin, certaines ressources sont utilisées pour accéder à d'autres ressources. Un téléphone peut ainsi servir à communiquer avec d'autres personnes et il peut également présenter une valeur symbolique, par son esthétique et sa valeur supposée. Il est donc une ressource de coordination.

Un téléphone est un instrument de communication, pour lequel la dimension de coordination est facile à mettre en évidence, mais toutes les ressources peuvent revêtir ces quatre statuts selon la façon dont les personnes interagissent avec elle : ressource instrumentale si elles la mobilisent pour agir directement sur d'autres ressources, contrainte si elles la subissent passivement, enjeu si cette ressource fait l'objet de tentatives d'appropriation ou de transformation, ressource de coordination si elle est utilisée pour la coordination ou l'interaction avec d'autres acteurs. Pour prendre l'exemple d'un objet plus simple, considérons une table dans la salle de classe d'un collège : c'est une ressource instrumentale puisque l'on peut y poser un certain nombre d'objets ; c'est aussi une contrainte parce qu'elle a une certaine forme, est difficile à déplacer ; elle peut devenir un enjeu si deux élèves se la disputent ; enfin, en délimitant un espace attribué à son occupant, elle cadre la coordination entre les élèves et entre ceux-ci et l'enseignant.

Les ressources ne sont pas nécessairement des objets matériels. Une information, un projet, une valeur morale, une signification sont tout autant que les objets des ressources pouvant prendre les différents statuts que nous venons d'exposer. De même que les ressources « matérielles » ont une dimension significative (dans le registre de la coordination), les ressources « cognitives » sont présentes dans les mémoires humaines et tous les supports matériels utilisés pour les inscrire et les transmettre, leurs dimensions significative et matérielle étant étroitement intriquées.

Cette intrication du matériel et des significations, et la tension signalée plus haut entre les niveaux d'emboîtements dans lesquelles elles se trouvent prises, font que la délimitation des ressources est une opération analytique, qui est toujours une réduction de la complexité et un choix lié à un questionnement donné.

## **Démarche**

Cette petite excursion dans le domaine de la théorie était nécessaire pour clarifier notre démarche. La définition que nous avons adoptée permet de prendre en compte les éléments les plus divers, sans se limiter à ceux qui ont une valeur marchande, ni figer la délimitation de ce qui fait ressource. Elle permet de respecter au mieux la réalité empirique des processus que nous étudions.

Sur le plan empirique justement, il est bien entendu impossible de faire un inventaire exhaustif des ressources assemblées au cours du processus de création d'entreprise. Il faudrait compter les moindres crayons et surligneurs aussi bien que des informations de toutes sortes utilisées à un moment ou un autre dans le processus. Nous nous limiterons aux éléments auxquels les fondateurs ou d'autres personnes impliquées dans le processus accordent une certaine importance, qu'ils mentionnent dans l'histoire qu'ils nous racontent. En procédant ainsi, nous savons que nous ne prendrons en compte qu'une partie des ressources présentes à un moment ou un autre dans le processus de création et dans l'activité des entreprises. Nous avons toutefois fait des efforts pour être le plus systématiques possibles sur certains types de



ressources qui apparaissent comme les plus transversales dans les créations d'entreprises : aides juridiques ; financement ; recrutements ; clients.

Les fondateurs disposent eux-mêmes de ressources, des connaissances, des savoir-faire, des moyens financiers et nous en avons tenu compte lorsqu'ils en ont fait mention dans les entretiens. Mais dans la plupart des cas, ils se procurent des ressources dont ils ne disposent pas au départ. Nous nous sommes particulièrement intéressés à ces situations d'accès à des ressources, car nous cherchions en particulier à évaluer la place que prennent les relations interpersonnelles dans ces situations.

Nous allons tout d'abord expliquer la méthode que nous avons utilisée pour repérer les ressources et les situations dans lesquelles les fondateurs les obtiennent. Nous les examinerons ensuite et les regrouperons en différents types. Enfin nous examinerons les façons dont s'opère l'accès à ces ressources.

## **1. Repérer les ressources et la façon dont les fondateurs y accèdent**

Dans l'introduction de cet ouvrage, nous avons présenté les principes généraux de la méthode que nous avons utilisée : constituer un corpus d'histoires de créations d'entreprises en combinant des entretiens avec des fondateurs, d'autres participants ou des témoins, ainsi que des sources écrites ou administratives. Il nous faut à présent préciser que les entretiens sont réalisés selon une méthode particulière, adaptée à la saisie des modes d'accès aux ressources. Nous avons appelé cette méthode les « narrations quantifiées »<sup>36</sup>. Elle suppose que les enquêteurs ou enquêtrices soient particulièrement attentifs lors des entretiens aux situations qui peuvent faire l'objet d'une formalisation et d'un codage ultérieurs, situations qui sont définies par la problématique et par les phases exploratoires. Pour cela, il doit prendre des notes détaillées durant l'entretien, afin de pouvoir demander à l'enquêté des précisions sur chacune des situations évoquées sans attendre la retranscription de l'enregistrement sonore.

Dans cette enquête, afin d'évaluer le niveau de dépendance de ce type d'activité économique vis-à-vis des structures sociales<sup>37</sup>, nous nous sommes particulièrement intéressés aux situations dans lesquelles les fondateurs accèdent à différentes ressources. En particulier, nous avons cherché à savoir si l'accès à ces ressources s'était effectué par l'intermédiaire de moyens « impersonnels » (les médias, des annuaires, Internet, des services administratifs, etc.) ou de relations personnelles des fondateurs. Dans ce dernier cas, nous demandions des informations sur les personnes concernées et ce qui les relie à l'enquêté. Nous cherchions à identifier des « chaînes relationnelles », les relations interpersonnelles pouvant, de proche en proche, connecter les fondateurs à des personnes et à des ressources.

La figure 1 résume les processus étudiés en deux moments : au temps  $t$ , il existe une chaîne de relations, dont la mobilisation se traduit au temps  $t+1$  par un contact entre deux personnes qui ne se connaissent pas nécessairement directement au départ. La longueur des chaînes est égale au nombre d'intermédiaires plus un. Naturellement, il y a des chaînes de longueur 1, lorsque les deux protagonistes se connaissent déjà et que c'est sur la base de cette connaissance antérieure qu'ils opèrent la transaction considérée.

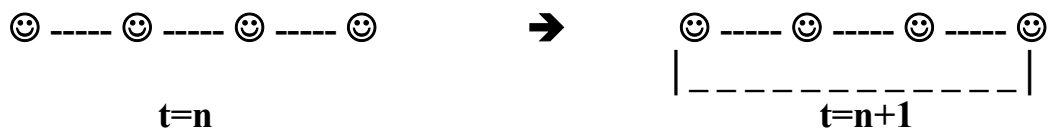
---

<sup>36</sup> Michel Grossetti, 2011, « Les narrations quantifiées. Une méthode mixte pour étudier des processus sociaux », *Terrains et Travaux*, n°19, pp. 161-182 ; Michel Grossetti, Jean-François Barthe, Nathalie Chauvac, 2011, « Studying relational chains from narrative material », *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, n°110, pp. 11-25.

<sup>37</sup> C'est la question, classique en sociologie économique, de l'encastrement, sur laquelle nous reviendrons plus longuement à la fin de ce chapitre.

**Figure 1. Chaînes relationnelles**

**Chaînes relationnelles**

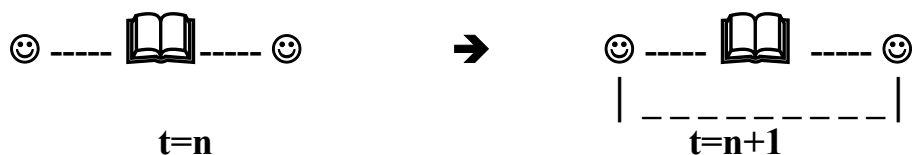


Remarquons que la mise en contact des deux protagonistes aux deux extrémités de la chaîne produit une interaction qui ne débouche pas nécessairement sur une relation interpersonnelle. Elle peut rester un simple échange ponctuel. Et même, dans certains cas, cet échange ne s'effectue pas en face à face, mais par l'intermédiaire de dispositifs techniques (sites web ou autre).

Bien sûr, les relations interpersonnelles ne sont pas la seule façon de contacter des personnes et d'accéder à des ressources. Prenons un exemple. Supposons que les fondateurs d'une entreprise aient besoin des conseils d'un avocat pour rédiger les statuts de leur société. Ils peuvent faire appel à des avocats auxquels ils ont déjà eu affaire dans le passé et à qui ils font confiance. Dans ce cas, ils activeront une chaîne relationnelle de longueur 1. Ils peuvent également demander à des personnes qu'ils connaissent de leur en conseiller un, ce qui active une chaîne relationnelle de longueur 2 ou plus. Mais ils peuvent aussi utiliser un annuaire en ligne ou choisir l'un des avocats conseillé par un service d'aide à la création d'entreprises. Dans ces deux derniers cas, les relations personnelles des fondateurs n'interviennent pas. Le contact s'effectue à travers ce que nous appelons des ressources de coordination. Nous sommes environnés de ressources de ce type qui permettent d'entrer en contact avec des personnes auxquelles ne nous relie aucune chaîne de relations activable. Il n'est pas nécessaire qu'elles aient été conçues pour réaliser ces contacts. Par exemple, pour trouver un travail agricole journalier en Andalousie, il est fréquent de devoir se rendre dans un bar où l'on sait que les propriétaires recrutent les ouvriers. Le bar (à un certain moment de la journée) devient alors une ressource de coordination pour le marché du travail.

**Figure 2. Ressources de coordination**

**Ressources de coordination**



Cette méthode permet de repérer les principales ressources auxquelles les fondateurs accèdent et les processus par lesquels ils y ont accès.

Quelles sont ces ressources ? Beaucoup de choses peuvent faire ressource pour les fondateurs, depuis les objets matériels (instruments et locaux par exemple) jusqu'à des éléments symboliques (la réputation) ou de l'information, en passant par des aspects plus difficiles à

caractériser comme le soutien affectif par exemple. Dans les entretiens, les fondateurs évoquent parfois l'importance du soutien reçu de la part de leurs proches ou de collègues. Pour certains, cet aspect semble primordial, dans un contexte d'incertitudes multiples. Une réassurance sur la pertinence et la légitimité des choix effectués dans des moments de doute peut revêtir une grande importance. Nous n'avons pas exploré systématiquement cette dimension affective, laissant simplement les enquêtés l'évoquer spontanément au cours de leur récit. Ainsi l'une des fondatrices interrogées estime qu'il s'agit d'une ressource essentielle et encourage à « *ne pas négliger la vie de famille qui reste le principal soutien. Avoir quelqu'un qui vous soutient, qui ne critique pas, qui encourage et qui a lui-même une bonne situation c'est un sacré atout* ». Un autre raconte que si certains proches des fondateurs de l'entreprise les ont pris pour des fous, le soutien moral de certaines familles s'est avéré décisif. Un autre encore évoque comme déterminant le fait qu'un professionnel ait eu un rapport un peu « affectif » avec lui : « *il m'avait pris sous son aile* ».

Il serait certainement utile de faire une étude plus approfondie de la dimension émotionnelle et affective de la création d'entreprise. Dans cette étude, nous avons fait le choix de nous concentrer sur des ressources plus faciles à identifier et qui, pour la plupart, peuvent faire l'objet de transactions financières, donc si l'on veut, des ressources au sens le plus classique dans les sciences sociales. Nous évoquerons toutefois en fin de chapitre la question de la crédibilité, un autre type de ressource que nous n'avons pas quantifié.

Nous avons regroupé les ressources en une douzaine de catégories, elles-mêmes regroupées en quatre grands blocs, qui orienteront la présentation qui suit. La première de ces grandes catégories regroupe l'ensemble des ressources « amont », celles qui permettent d'organiser le développement et la production, à l'exception de deux catégories que nous avons souhaité autonomiser à cause de leurs spécificités, le recrutement et le financement, chacune d'entre elle faisant l'objet d'une grande catégorie. La quatrième est constituée des clients ou plus généralement des débouchés de l'activité.

## **2. Les ressources « amont »**

Les ressources amont regroupent donc tout ce que l'entreprise utilise pour réaliser ses activités, à l'exception des employés et du financement, que nous avons autonomisés. Nous allons explorer ces ressources de natures extrêmement variées en les regroupant en huit types.

### **2.1. Information, idées**

L'information est une ressource importante en particulier dans la période d'élaboration des projets. Elle peut être d'ordre économique, concernant des opportunités marchandes, des possibilités d'accéder à des ressources, ou porter sur des choix techniques. L'information est partout, elle est impliquée dans tous les choix, au premier rang desquels celui de créer une entreprise. Parmi toutes les informations dans lesquelles baignent les fondateurs, nous avons retenu seulement celles qu'ils évoquent spontanément lors des entretiens. Il s'agit des informations qu'ils jugent décisives ou qui sont associées à des séquences importantes. C'est donc une partie très minime des flux d'information considérables impliqués dans les processus de création d'entreprises.

Quelles sont les informations qui sont mentionnées dans les récits ? Parfois, il s'agit de l'idée même de l'entreprise, transmise en bloc. Ainsi, un cadre ayant interrompu sa carrière à l'occasion d'un congé parental pour réfléchir à une réorientation professionnelle trouve l'idée de son entreprise lors de discussions avec son cousin, qui lui suggère de faire des analyses de

risques pour des entreprises. Un autre se lance dans la sauvegarde de données sur la suggestion d'un frère dentiste victime d'une panne d'ordinateur qui avait provoqué la perte de ses archives. Plus souvent ce n'est pas l'idée globale qui est évoquée, mais certains de ses aspects, qui précisent l'intention initiale. Les clients ou les usagers potentiels sont particulièrement sollicités dans ce registre. Cela implique, bien sûr, de disposer déjà de contacts avec ceux-ci, en général dans le cadre d'une activité professionnelle antérieure. L'information peut aussi concerner des aspects techniques du projet, pour lesquels interviennent des relations professionnelles, des chercheurs, ou plus simplement de la documentation spécialisée. Parfois c'est un spécialiste dont la réputation est parvenue jusqu'au fondateur. L'information peut aussi concerner les aspects juridiques, comme le choix d'une forme coopérative plutôt que d'une structure plus classique, si l'on se réfère à l'une de nos histoires. On trouve d'autres cas de « bons génies », professionnels, parfois chefs d'entreprises eux-mêmes, disposant d'une expérience du domaine, ou des relations, et transmettant au futur entrepreneur de multiples informations permettant de conférer plus de précision et de réalisme à l'idée de départ. D'autres informations sont plus ponctuelles et probablement moins décisives, et concernent des matériels, des fournisseurs, des éléments de contexte ouvrant ou restreignant des opportunités. Ainsi l'un des fondateurs apprend-il, par un ancien collègue rencontré à la cafeteria, la vente d'une petite filiale américaine du groupe, qu'ils rachèteront, ce qui modifie considérablement le plan de développement d'une startup ordinaire pour la transformer d'emblée en entreprise transnationale avec plusieurs dizaines de salariés.

Au total nous avons pu recenser dans les histoires 92 extraits d'entretiens dans lesquels l'accès à une information (ou parfois un ensemble d'informations) est mentionné spontanément par les enquêtés. Même si cela ne constitue qu'une part infime des informations utilisées et une toute petite proportion des accès aux ressources identifiés, il est intéressant de noter trois caractéristiques. Premièrement, ces extraits concernent très majoritairement (85%) la phase de gestation de l'entreprise (avant le dépôt des statuts, c'est-à-dire la création officielle de la société). Si l'on ajoute 10% de cas concernant la première année, on voit que cette ressource est jugée particulièrement importante dans la période de fondation et de démarrage de l'entreprise. Naturellement, elle ne disparaît pas dans les phases suivantes, mais elle est alors très rarement mentionnée pour elle-même et plutôt associée à d'autres ressources (financement, clients, recrutements, etc.) ou intégrée dans des flux considérés comme plus routiniers. Deuxièmement, si cette information arrive souvent par des relations interpersonnelles (42% des cas), elle est également largement obtenue (58% des cas donc) par des moyens plus impersonnels, qu'il s'agisse des médias ou des organismes de soutien à la création d'entreprise, publics ou privés. Lorsque l'accès s'effectue au travers de relations interpersonnelles, il s'agit le plus souvent de relations directes (84%) ou comportant un seul intermédiaire (14%). Si les relations professionnelles dominent (71%), c'est de façon moins marquée que pour l'ensemble des ressources (79%), et il s'agit plus souvent que pour d'autres types de ressources de relations « amicalement professionnelles » (des collègues considérés aussi comme des amis). Ces caractéristiques sont assez logiques pour un type de ressource mentionné dans les phases de fondation où, comme nous le verrons, les fondateurs font flèche de tout bois, mobilisant des relations de tous ordres et explorant largement les possibilités qui leurs sont offertes par tous les canaux à leur disposition. Troisièmement, sauf exception, l'accès à l'information ne nécessite pas de contrepartie financière particulière (si l'on met de côté le coût de l'accès à Internet ou des abonnements à des revues).

## 2.2. Les conseils

Nous avons distingué les conseils de l'information lorsqu'ils relèvent de registres bien identifiés pouvant faire l'objet de prestations par des professionnels : conseils juridiques, commerciaux, de ressources humaines, ou bien techniques. Cette distinction est parfois difficile à effectuer et il nous est arrivé d'hésiter sur certains cas, mais il est possible de s'appuyer sur l'idée selon laquelle un conseil implique un travail d'analyse et ne se réduit pas à la simple diffusion d'une information déjà constituée.

Certains conseils sont liés aux passages obligés de la création d'entreprise comme la rédaction de statuts, le choix d'un expert-comptable ou l'élaboration d'un « business plan ». Pour ces aspects du processus de création, nous avons été un peu plus systématiques dans nos questions, de telle sorte que, pour presque tous les cas étudiés, nous savons comment les ressources nécessaires ont été obtenues. D'autres types de conseils sont un peu moins systématiquement présents, comme les conseils commerciaux, même si les incubateurs et autres structures d'aide à la création d'entreprise ont tendance à recommander souvent la réalisation d'études de marché. Moins fréquents sont les conseils en matière de ressources humaines, qui apparaissent toutefois lorsque les entreprises connaissent une certaine croissance. Enfin, au-delà de ces conseils de type « tertiaire », apparaissent des conseils techniques qui peuvent porter sur des choix d'instruments, de méthode ou même de définition de ce qui doit être produit.

Reprenons ces différents types de conseils. Les statuts sont indispensables à la création de la nouvelle société. La plupart du temps, les fondateurs se font aider pour les rédiger. Pour cela, ils font appel à différents professionnels, notamment des avocats ou des experts-comptables. Qu'il s'agisse de professionnels n'implique pas nécessairement que ces conseils doivent être rémunérés, même si c'est le cas le plus fréquent (70%). Certains fondateurs trouvent dans leurs relations, ou par l'intermédiaire de celles-ci, des personnes compétentes qui les aident bénévolement pour rédiger les statuts. Pour des professionnels, il s'agit d'un acte assez banal qui ne demande pas d'efforts démesurés. Aider un ami ou l'ami d'un ami pour cette étape d'un fragile projet de création d'entreprise semble relever du coup de main donné avec plaisir. La situation est plus ambiguë lorsqu'il s'agit d'un expert-comptable qui sera celui de la nouvelle société. Dans ce cas, l'aide à la rédaction des statuts peut être vue comme le premier acte d'une collaboration qui sera par la suite rémunérée. Si les fondateurs ne disposent pas de telles compétences dans leur réseau, ou s'ils ne souhaitent pas solliciter les personnes qui les détiennent, ils peuvent naturellement passer par des canaux moins personnels. Dans ce cas, ils s'en remettent le plus souvent aux conseils des organismes d'aide à la création d'entreprises, qui disposent de listes de professionnels avec lesquels ils ont l'habitude de travailler. Si l'expert-comptable n'a pas déjà été choisi au moment de la rédaction des statuts, il faudra en trouver un et cela s'effectue par les mêmes canaux (relations ou organismes d'aide), plus rarement en choisissant au hasard sur un annuaire.

Les « business plans » sont souvent exigés par différents interlocuteurs des fondateurs, organismes d'aide à la création d'entreprises, financeurs, pépinières ou incubateurs, etc. Ces « plans d'affaire », qui ont une longue histoire, demeurent un des instruments classiques de formalisation des projets, malgré le fait que la plupart des études empiriques aient démontré leur absence quasi-totale de lien avec le succès des entreprises concernées<sup>38</sup>. Même si la majorité des fondateurs que nous avons rencontrés considèrent ces plans comme une simple formalité qui n'est pas très utile, ils sont contraints d'en concevoir un. Certains fondateurs les rédigent eux-mêmes, mais beaucoup s'appuient pour cela sur les conseils de professionnels, ou parfois d'amis ayant déjà créé ou dirigé des entreprises. Les études de marché sont un peu dans une situation similaire. Beaucoup de fondateurs ne sont pas très convaincus de leur utilité mais

---

<sup>38</sup> Martin Giraudeau, 2014, « Business plan », dans Pierre-Marie Chauvin, Michel Grossetti et Pierre-Paul Zalio (dir.), Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat, Paris Presses de Science Po, pp. 64-84.

les organismes d'aide les incitent en général à en faire réaliser, proposant souvent de les financer et leur suggérant des sociétés de consultants qu'ils ont l'habitude de solliciter pour cela. Comme il s'agit de domaines techniques spécifiques et d'activités reposant sur des innovations, les études de marché ne sont pas faciles à réaliser et les solutions de routine utilisées par certains consultants sont rarement très efficaces. Parfois, cependant, les fondateurs disent qu'elles les ont aidés à faire des choix, par exemple en mettant en évidence l'absence de débouchés pour certains produits ou services envisagés dans le projet. Les conseils en ressources humaines sont principalement fournis par des cabinets de recrutement sur lesquels certains fondateurs se reposent pour choisir leurs futurs employés. Nous reviendrons sur ce point dans la section relative aux embauches.

Nous avons regroupés ces types de conseils « tertiaires » pour nos analyses statistiques (257 cas en tout). Ils sont particulièrement fréquents durant la période de gestation de l'entreprise (51%) et durant la première année (34%), ce qui est logique concernant des activités de cadrage juridique et financier de la nouvelle entité. Dans la moitié des cas, ces conseils sont obtenus par des chaînes de relations, l'autre moitié relevant essentiellement, comme nous l'avons vu, des organismes publics d'aide à la création d'entreprises. Lorsque l'accès s'effectue par les réseaux, c'est principalement (71%) par des relations professionnelles. Contrairement aux informations qui passaient très majoritairement par des liens directs, les conseils font l'objet de chaînes plus longues, incluant le plus souvent un intermédiaire. C'est d'ailleurs le type de ressources qui implique les chaînes les plus longues (1,6 en moyenne). C'est également pour ce type de ressource que les fondateurs évoquent le plus souvent (8% des cas) spontanément des problèmes (avocat qui ne comprend pas leurs besoins, étude de marché sans intérêt, etc.).

Moins fréquents (22 cas identifiés seulement), les conseils techniques n'ont pas fait l'objet de questions systématiques. Il s'agit de cas évoqués spontanément par les enquêtés. Ils ont pour particularité d'intervenir durant toutes les phases, de passer très majoritairement par des relations directes (8 cas sur 10).

### **2.3. Travail**

Nous avons distingué le travail ponctuel réalisé par une personne externe à l'entreprise, des recrutements que nous verrons plus loin, et aussi des fournisseurs plus réguliers, qui font également l'objet d'une catégorie distincte. Ce travail, souvent bénévole (deux tiers des 61 cas identifiés) et réalisé en majorité par des personnes connues (60%), peut intervenir à tout moment du processus. Le cas le plus fréquent est la réalisation d'un premier site web par une personne qui a les compétences nécessaires, membre de la famille, ami plus ou moins proche, ancien collègue, ou encore par un professionnel. Il existe de très nombreuses petites sociétés, parfois des travailleurs indépendants, qui proposent ce genre de prestation. Toujours dans le domaine informatique, le travail peut être une aide ponctuelle au développement d'un logiciel. Plus original, un de nos fondateurs, chirurgien engagé dans la réalisation d'un prototype de prothèse, bénéficie de l'aide de sa mère, habile couturière. Parfois c'est un ami qui aide durant quelques semaines à concevoir un plan de commercialisation. Ces petits travaux ponctuels, évoqués spontanément par les enquêtés, accompagnent le processus de création et de développement de l'entreprise.

### **2.4. Partenaires**

Cette catégorie de ressources a émergé des entretiens. Associés pour répondre à des appels d'offres, revendeurs, laboratoires de la recherche publique, entreprises partageant des

activités de développement, les partenaires ne sont ni des fournisseurs ni des clients, mais des organisations situées sur le même plan que l'entreprise étudiée. Le plus souvent (70% des 131 cas recensés), l'association ne donne pas lieu à une transaction financière. Cette association n'implique pas toujours la rédaction d'une convention formalisée. Elle peut s'établir de façon informelle dans la continuité, devenant ponctuellement plus formelle à l'occasion de réponses à des appels d'offres ou de projets spécifiques. Avec les clients et les fournisseurs réguliers, les partenaires font partie de l'environnement relationnel de l'entreprise. Les partenaires sont trouvés principalement dans la phase de gestation (54%) et durant la première année (36%), et le plus souvent (65%) par relations. Ces relations sont professionnelles (55%) mais, plus souvent que pour d'autres types de ressources, familiales (28%) ou amicales (17%).

## **2.5. Fournisseurs**

De même que les entreprises peuvent avoir des clients réguliers, elles ont en général des fournisseurs attirés, parmi lesquels nous avons cherché à recenser les plus réguliers ou les plus importants. Figurent ici les professionnels ou les entreprises prenant en charge de façon régulière les aspects administratifs, juridiques et financiers de l'entreprise : banques, experts comptables, avocats, etc. Nous avons déjà évoqué ces professionnels quand ceux-ci prodiguent des conseils ponctuels, mais nous les avons placés dans la catégorie « fournisseurs » lorsque la relation se pérennise. Il en est de même pour des spécialistes d'aspects plus techniques, des développeurs de sites web par exemple. Il y a aussi, naturellement, les fournisseurs de matériaux ou d'instruments. Ces fournisseurs « ordinaires » ont leur importance, mais ils sont souvent assez facilement remplaçables. Les entreprises peuvent également avoir des sous-traitants pour des parties de leurs productions. Il s'agit là d'un choix plus sensible et rarement modifié en cours de route. Enfin, il y a des cas où le fournisseur est un élément critique de l'activité. Par exemple, l'une de nos entreprises s'est créée à la faveur de la déréglementation du secteur des télécommunications au début des années 2000. Son projet reposait sur un accord avec un fournisseur d'accès alternatif à France Télécom. Obtenir cet accord était une étape décisive du processus de création de l'entreprise et une condition sine qua non de son existence même.

Nous avons codé 82 cas dans cette catégorie de ressources. Le choix des fournisseurs s'effectue beaucoup dans la période de fondation (18%) et surtout durant la première année (58%) lorsque l'entreprise met en place ses activités. Dans la très grande majorité des cas (84%) ils sont rémunérés. Dans 47% des cas, les fournisseurs sont identifiés grâce à des relations personnelles, et particulièrement de relations professionnelles (95% des cas d'accès par relations), soit par des liens directs (61%), soit par un intermédiaire (36%). Dans les 53% de cas où l'accès s'est effectué par des moyens impersonnels, il s'agit principalement des médias (36%) et des organismes publics d'aide à la création d'entreprises (38%). Les premiers sont surtout utilisés pour les fournisseurs liés à l'activité elle-même (matériels) et les seconds pour les aspects administratifs et financiers.

## **2.6. Locaux**

Même si beaucoup de projets sont développés au départ dans les domiciles des fondateurs ou dans les laboratoires (lorsque certains des fondateurs sont chercheurs), la nouvelle entreprise doit à un moment ou un autre trouver des locaux. Un avantage pour les entreprises réputées innovantes est qu'il existe de nombreux dispositifs destinés à les accueillir et les aider durant la phase de fondation (les « incubateurs ») et dans leurs premières années (les « pépinières »). Ces dispositifs offrent des conseils sur le montage du projet, sur les aspects juridiques ou

commerciaux, mais, du point de vue des fondateurs, leur apport principal est de leur procurer des locaux à loyer nul ou très modéré, au moins durant les premières années, et surtout sans devoir être engagé par un bail classique. Évidemment, les locaux nécessaires varient selon les types d'entreprises. Beaucoup de projets peuvent être développés dans quelques bureaux standards. La situation est différente dans les biotechnologies qui impliquent en général de disposer de salles stériles, de matériel spécialisé et parfois d'une animalerie. Quelques rares entreprises de notre enquête ont eu besoin de locaux industriels classiques avec des machines relativement massives. Nous reviendrons plus tard sur la question des « choix de localisation » qui intrigue de nombreux chercheurs en économie régionale ou en géographie économique. Nous verrons que, dans la très grande majorité des cas, les fondateurs créent leur entreprise dans l'agglomération où ils habitent, sans réfléchir à une quelconque « optimisation » de ce choix. Au sein de l'agglomération, ils arbitrent assez banalement en fonction des opportunités, du prix et de la distance à leur domicile.

Nous avons codé 151 cas d'accès à des locaux (plusieurs entreprises de notre corpus ont déménagé, parfois à plusieurs reprises). On les trouve essentiellement au début (5 cas sur 10), lorsque la nouvelle entreprise s'installe, et après plusieurs années (4 cas sur 10 après la 5<sup>e</sup> année), lorsque son développement incite ses dirigeants à rechercher plus d'espace. Les relations interviennent ici moins que pour d'autres types de ressources (37% seulement). Il s'agit dans ce cas surtout de relations professionnelles et de chaînes courtes. Les autres canaux se partagent entre les organismes professionnels, dans les premières années (incubateurs et pépinières évoqués plus haut) et le « marché du logement » des entreprises.

## **2.7. Technologie**

Les entreprises engagées dans des activités d'innovation ont parfois besoin de se procurer une technologie existante. Cette catégorie de ressources a émergé des entretiens, lorsque cet aspect préoccupe les fondateurs. On y trouve bien sûr les technologies protégées par des brevets ou des licences, pour lesquels on doit payer une redevance, à moins d'établir un accord d'utilisation à titre gracieux. Mais nous avons également des cas de technologies transférées de façon informelle et bénévole. Sur les 21 cas recensés, 8 cas sur 10 donnent lieu à des rémunérations, soit nettement plus que pour la plupart des autres catégories de ressources. Cela n'empêche pas que l'accès se fait majoritairement (plus de la moitié des cas) par relations, le plus souvent directes et professionnelles, autrement dit, les transactions sont sous-tendues par des réseaux sociaux, eux-mêmes en grande partie inscrits dans des milieux professionnels.

## **2.8. Instruments**

Les instruments évoqués dans les entretiens ne sont pas les outils de travail considérés comme banals (ordinateurs, photocopieuses, etc.), mais ceux qui sont spécifiques à l'activité de l'entreprise et représentent un enjeu aux yeux de nos interlocuteurs. Les instruments sont utilisés par les fondateurs ou intégrés à l'entreprise (seulement 45% sont achetés) au cours des différentes périodes. Durant les phases initiales, il arrive assez fréquemment que les fondateurs utilisent le matériel de laboratoires ou d'entreprises dirigées par des amis. Par la suite ils sont plutôt achetés.

Ainsi une société de biotechnologie loue-t-elle des locaux techniques à un laboratoire du CHU de Toulouse en attendant de pouvoir intégrer une pépinière spécialisée et d'avoir ses propres instruments. A Grenoble, c'est un partenariat avec le CEA qui est mis en place autour



de plateformes techniques mutualisées. Ailleurs, c'est une école vétérinaire qui fournit contre un loyer le matériel technique à une startup créée par certains de ses enseignants.

### 3. Recrutements

Dans des petits collectifs fragiles qui sont autant confrontés à l'incertitude que les entreprises en création, les recrutements revêtent une grande importance. Nous les avons étudiés de façon systématique, même s'il n'a pas toujours été possible de les retracer tous, notamment lorsque les sociétés avaient une certaine ancienneté, ou qu'elles avaient fortement accru le nombre de leurs salariés. En général, les fondateurs se rappelaient bien des premiers recrutements et des plus récents, mais avaient plus de difficulté pour les périodes intermédiaires. Nous avons pu documenter 592 recrutements.

Si 19 de nos entreprises ne comptent pas plus d'une personne trois ans après leur création officielle, la plupart ont recruté des salariés (24 moins de 5, 24 de 6 à 10, les autres ayant dépassé ce seuil). Ces recrutements s'effectuent en continu au fil des années, même si la première année en comprend en moyenne un peu plus que les autres à cause, d'une part, des biais de mémoire évoqués plus haut, et d'autre part du fait que les entreprises qui ne connaissent pas une grande croissance du nombre d'emplois effectuent leurs rares recrutements plutôt dans les premières années<sup>39</sup>. Sept ans après la création, les entreprises qui existent toujours et pour lesquelles nous avons des informations sont 15 à avoir 0 ou 1 salarié, 8 entre 2 et 5 salariés, 16 entre 6 et 10 salariés, 24 en comptant plus de 10.

Les personnes recrutées occupent pour l'essentiel des fonctions liées à la spécialité de l'entreprise (80%). La moitié d'entre elles est constituée de jeunes gens de moins de 26 ans, et on compte très peu de salariés de plus de 50 ans. Les hommes sont surreprésentés (60 % du total), notamment dans les fonctions considérées par les fondateurs comme centrales pour l'entreprise. Les femmes recrutées occupent plus souvent des postes administratifs et de support, sont plus jeunes, ont plus souvent un statut d'employées. Les salariés les plus jeunes sont très fréquemment étudiants avant leur recrutement, même s'ils ont parfois quand même une expérience professionnelle.

L'importance accordée par les fondateurs aux différents postes à pourvoir est variable. Elle dépend du type de fonction (selon qu'elle est plus proche de la spécialité de l'entreprise, et donc le plus souvent de celle des fondateurs, ou plus administrative, plus standard ou plus spécifique), du moment où le recrutement s'effectue, mais surtout finalement de la façon dont les fondateurs perçoivent les situations dans lesquelles ils embauchent des salariés. Les premiers recrutements concernent en général des personnes ayant un profil « technique » lié à la spécialité de l'entreprise : ingénieurs, chercheurs, techniciens, etc. Plus tard, ils concernent d'autres fonctions, administratives par exemple (secrétaires, gestionnaires), commerciales, ou de support technique (par exemple, des informaticiens en charge de tâches relativement génériques). L'analyse suggère des différences entre les postes situés dans la spécialité de l'entreprise, les fonctions d'appui administratif, et les commerciaux.

Les recrutements « techniques » sont les plus nombreux, les premiers réalisés, et passent essentiellement par des relations professionnelles des fondateurs, puis celles des salariés de l'entreprise. Des relations avec des organismes de formation peuvent aussi jouer un rôle important. Les postes d'appui sont les premiers pour lesquels les entreprises font appel à des dispositifs impersonnels, notamment Pôle Emploi, ou à des annonces. Même par la suite, le recrutement sur des fonctions administratives ou d'appui passe plus souvent par des dispositifs

---

<sup>39</sup> Christian Bessy, Nathalie Chauvac, Michel Grossetti, 2014, « Les premiers recrutements des « jeunes entreprises innovantes » : les variations de l'encastrement », *Economies et Sociétés*, AB, Vol. 9, n°36, pp. 1377-1404.

que par des relations professionnelles, même si la part de celles-ci s'accroît. Pour les fondateurs, recruter des personnes ayant des métiers différents du leur nécessite le plus souvent le recours à différents dispositifs de médiation. Pour eux, la difficulté est alors double : il s'agit à la fois de recruter des personnes dont on connaît seulement les références professionnelles et la formation, et de le faire par un canal de recrutement formalisé, avec sélection de candidatures. La tâche se complique encore pour les commerciaux dont le recrutement est souvent mentionné comme problématique, tout comme leur gestion en tant que salariés. Dans leur cas, les fondateurs sont parfois confrontés à un type de rémunération et à des cursus qui peuvent être très éloignés du leur.

Le recrutement est un processus complexe impliquant des canaux multiples de mise en relation et qui met en jeu les institutions du marché du travail (Pôle Emploi, cabinets de recrutement, petites annonces, réseaux professionnels, etc.). Les différents canaux se cumulent souvent, par exemple parce que, même si le futur salarié est préempté par ses futurs employeurs, il doit malgré cela respecter des contraintes formelles telles que l'envoi d'un curriculum vitae. Nous avons catégorisé les modes de recrutement en nous fondant sur les témoignages des recruteurs (qui peuvent ne pas forcément s'accorder à ceux des recrutés<sup>40</sup>) et sur notre compréhension des situations.

Dans les premiers temps, les fondateurs effectuent les recrutements eux-mêmes et ils mobilisent massivement leurs relations personnelles. Les relations sont impliquées dans 90% des quelques recrutements antérieurs au dépôt des statuts, 64% de ceux, nettement plus nombreux, effectués la première année. Puis cela décroît au fil du temps pour se stabiliser entre 30% et 40%. Si les relations professionnelles sont fortement sollicitées (83% des cas de recrutement par relations), on trouve aussi des cas de liens familiaux ou amicaux. En général, les personnes recrutées le sont en tant que salariées (95% des cas), même si on note parfois, notamment dans les premiers temps, la présence de stagiaires non rémunérés ou de futurs salariés travaillant quelques mois bénévolement. Les principaux canaux impersonnels mobilisés incluent les médias classiques (ce qui comprend les annonces et représente 31% des recrutements qui ne passent pas par des relations), Internet (10%), les organismes publics, de type pôle emploi (24%), les services de placement des universités et écoles d'ingénieurs (19%), les candidatures véritablement « spontanées » se réduisant à 7%. Les recrutements sont le type de ressources qui donne le plus fréquemment lieu à des problèmes évoqués spontanément par nos interlocuteurs (9% des cas). Assez classiquement, ces problèmes sont attribués, selon les cas, à la compétence des personnes recrutées, à leur engagement, ou à leur entente avec les autres membres de l'entreprise. La part des cas posant problème est nettement plus élevée lorsque le recrutement s'est effectué selon des moyens impersonnels (12%) que lorsque des relations personnelles ont été mobilisées (5%). On retrouve là un résultat classique, qui explique l'importance des recrutements par relations, variable selon les pays, mais toujours élevée<sup>41</sup>. La relative fréquence de ces problèmes peut être reliée au fait que dans 16% des cas, les personnes recrutées ne sont pas restées dans l'entreprise, cette proportion allant jusqu'à 25% pour celles qui ont été recrutées par voie impersonnelle.

Face au besoin de recruter, certains ont tenté de reproduire ce qu'ils avaient pratiqué, notamment lorsqu'ils venaient d'une grande entreprise privée dans laquelle, en tant que responsables de service, ils avaient eu à embaucher des collaborateurs. L'un de nos enquêtés explique que « *l'on est souvent tenté de reproduire ce qu'on a connu dans les boîtes que l'on a traversées, même de très mauvaises choses* ». Dans son cas, le recrutement d'un salarié qui

---

<sup>40</sup> Nathalie Chauvac, « Les deux extrémités de la chaîne : employeurs et recrutés dans les processus d'embauche », *Socio-logos*. Revue de l'association française de sociologie [En ligne], 8 | 2013, mis en ligne le 01 février 2013, Consulté le 19 novembre 2014. URL : <http://socio-logos.revues.org/2804>

<sup>41</sup> Nathalie Chauvac, 2011, « L'embauche, une histoire de relations ? Réseaux et dispositifs au cœur du marché de l'emploi », thèse de sociologie, Université Toulouse le Mirail. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00563474>.

attendait de son investissement dans l'entreprise un retour important en termes de responsabilité et auquel il estime avoir répondu d'une façon « *un peu trop calquée sur [le grand groupe dont il est issu], c'est -à-dire une gestion un peu dure du personnel* », a déclenché « *une haine, de la non reconnaissance qui s'est transmise d'employé en employé* » créant des dysfonctionnements en chaîne, allant finalement jusqu'à la sollicitation des prudhommes. Dans ce cas, il ne s'agit pas d'une erreur de recrutement, au sens d'une inadéquation de la personne au poste, mais plutôt d'une erreur de gestion de l'intégration du salarié.

Un autre fondateur explique qu'il avait fait « *énormément de recrutements* » pour la société de services qui l'employait dans le passé. « *Mais on pouvait embaucher n'importe qui, on lui trouvait toujours une place. C'était une mise à disposition, ce qui importait c'est qu'on avait des compétences. Je disais aux commerciaux : 'tiens, tu as cette compétence, trouve le client qui en a besoin'. C'était un modèle différent, on se disait s'il reste un an ou deux ans ce n'est pas grave. Parfois, on l'embauchait juste pour gagner l'affaire. C'était quelque chose de très différent de maintenant* ». Maintenant, il estime qu'il faut s'assurer que les salariés recrutés vont pouvoir rester dans l'entreprise, et s'adapter aux « valeurs » de celle-ci. L'évaluation des compétences techniques lui paraît finalement le plus facile.

Les échecs de recrutement sont pour les fondateurs d'entreprises devenus employeurs des indicateurs de filières efficaces ou non, dans le sens où ils attribuent les qualités ou les défauts qu'ils perçoivent chez la personne recrutée à la manière dont l'embauche s'est effectuée. Ainsi lorsqu'ils rencontrent une difficulté, notamment en termes d'intégration dans une équipe, ils tendent à se méfier de façon générale de l'ensemble des candidats arrivant par cette filière. Ils découvrent aussi la nécessité d'encadrer les nouveaux venus, notamment quand ils embauchent des stagiaires. Ainsi Roger explique : « *on s'est plantés parce que c'était de jeunes étudiants, et qu'on n'avait pas une grosse structure pour les encadrer. Au bout de deux trois mois, ils se rendent compte qu'un matin, ils ne se lèvent pas et que personne ne s'en rend compte. Et après c'est fini* ».

Les relations professionnelles sont donc privilégiées aussi parce qu'elles donnent l'impression d'être une solution pour éviter ces écueils. Au fil du temps, ce sont les relations des salariés en poste qui permettent de continuer à élargir le cercle. Quand les relations professionnelles des fondateurs sont épuisées, ceux-ci s'appuient plus sur des dispositifs de type annonces gratuites pour l'essentiel. En outre, les nouveaux embauchés ont conservé des relations avec leurs anciens collègues, de sorte que « *maintenant on fait uniquement du réseautage par les salariés de l'entreprise qui font passer des contacts de gens qui souhaiteraient rentrer* », explique l'un de nos enquêtés.

## **4. Financement**

Le financement est un autre type de ressource incontournable et c'est un sujet récurrent de préoccupation pour les fondateurs, sujet qui fait par ailleurs l'objet de nombreux travaux en sciences de gestion. Nous l'avons donc exploré de façon systématique, non pas d'un point de vue gestionnaire, même si nous avons bien sûr consulté les données comptables publiques, mais d'un point de vue sociologique, c'est-à-dire en nous efforçant de comprendre ce que représente cette ressource pour les fondateurs et les canaux par lesquels ils y accèdent.

La question du financement se pose de façon différente selon le domaine d'activité et le type de projet développé. En informatique, beaucoup de projets ne nécessitent pas de gros investissements. Une personne munie d'un ordinateur personnel et d'une connexion internet peut développer en quelques mois un logiciel ou une application. Naturellement, beaucoup de projets sont plus importants et nécessitent la coopération de plusieurs personnes durant plusieurs mois, ce qui implique de trouver les moyens de salarier au moins une partie d'entre

elles. Notons, au passage, que, notamment lorsqu'ils ont été licenciés d'un emploi précédent, les fondateurs sont souvent bénéficiaires d'allocations chômage, parfois du RMI / RSA, ou d'autres formes de soutien financier comme, par exemple, celui proposé par un conjoint ou une conjointe salarié(e). Ces alternatives au salariat peuvent perdurer après la création de l'entreprise, en attendant que les revenus qu'elle dégager deviennent suffisants pour que les fondateurs puissent se salarier sans mettre en péril la société. A l'opposé, les projets relevant de la pharmacologie, notamment s'il s'agit de développer des molécules thérapeutiques, demandent beaucoup de capital et une longue durée de recherche et développement avant de générer des revenus. Même si nous avons quelques exemples de financement des fondateurs par les allocations chômage ou le RMI dans les débuts, ce type de projet nécessite en général des investissements lourds, ce qui limite la possibilité de recourir à des formes d'autofinancement fondées sur la solidarité d'un conjoint ou sur divers types d'indemnités. En effet, il faut une dizaine d'années de développements et de tests avant qu'une molécule ne devienne un médicament commercialisé. C'est pourquoi ce secteur a suscité l'émergence d'une sorte de marché des projets dans lequel des entreprises ayant développé une molécule jusqu'à un certain stade sont rachetées par des entreprises plus importantes, ou directement par de grands groupes, alors même qu'elles n'ont encore jamais engrangé le moindre revenu à partir de leur produit. C'est dans ce domaine que se pose de façon centrale la question du « capital risque », même si elle est également présente dans d'autres projets. Les investissements, dans ce secteur, se comptent en millions d'euros pour le développement de médicaments et en dizaines de milliers d'euros dans beaucoup d'autres domaines, avec quelques situations intermédiaires.

Bien sûr, l'investissement n'est pas le seul aspect du financement. Il y a aussi tous les apports se présentant sous la forme de subventions ou de prêts obtenus grâce aux divers concours existant sur le marché du soutien à l'innovation, ou encore, mais c'est très rare, des prêts obtenus auprès des banques. En effet, il est apparu au fil de l'enquête que les banques hésitent à financer des projets de création d'entreprises, jugeant cela trop risqué<sup>42</sup>. C'est d'ailleurs un motif récurrent de plainte de la part des entrepreneurs régulièrement confrontés à un manque de fonds de roulement pour faire face à des besoins ponctuels, comme des demandes de régularisation de l'URSSAF, par exemple<sup>43</sup>, ou pour faire face à des retards de paiement de clients. Leurs griefs concernent également les structures publiques d'investissement, qu'ils jugent lentes à répondre, bureaucratiques et trop sélectives. Depuis les débuts de notre enquête en 2005, nous avons vu se renforcer la figure du « business angel », une personne prête à investir dans des projets innovants sous la forme d'une participation au capital, tout en prodiguant des conseils lorsque cette personne a l'expérience de la direction d'entreprise. L'expression est toutefois utilisée de façon un peu extensive. Ainsi, alors que nous examinions avec l'un de nos enquêtés la structure du capital de sa société, il désignait comme des « business angels » un certain nombre d'actionnaires. Comme nous demandions des précisions sur la façon dont il les avait trouvés, notre interlocuteur les désignait par des rôles relationnels : « ma belle-mère », « un ami de l'époque de la fac », etc. L'apport d'argent par des proches est souvent désigné par une autre expression, le « love money », autrement dit des investissements, en général limités, apportés par des membres de la famille, des amis, des voisins ou des collègues.

---

<sup>42</sup> Au cours d'un entretien réalisé en 2007, un responsable d'une organisation représentative des banques nous expliquait le caractère risqué des investissements dans les entreprises en création. Comme nous lui demandions si les investissements en bourse n'étaient pas également risqués, il nous a répondu que ceux-ci étaient cadrés par des modèles mathématiques et donc sans risques. Nous ne savons pas si la crise des « subprimes » l'a conduit à changer d'avis...

<sup>43</sup> Lorsqu'une entreprise dépasse certains seuils pour le nombre d'emplois, les taux de cotisation sont modifiés et il arrive que l'URSSAF demande aux entreprises de payer en peu de temps un rattrapage portant sur plusieurs mois.

Nous avons identifié 532 cas d'accès à des financements. De façon logique, ils sont concentrés dans la période de fondation (43%) et la première année (36%). Dans 48% des cas, le financement provient d'une personne connue directement (82%) ou par un intermédiaire (18%). Lorsque les financeurs sont des relations des fondateurs, il s'agit, dans un quart des situations, de la famille, dans 3% des cas, d'amis, le reste (72%) étant apporté par des relations professionnelles. Lorsque l'accès au financement s'effectue par des canaux non relationnels (52% des cas donc), c'est principalement (75% de ces cas) par des organismes publics, le plus fréquemment sollicité étant l'Agence nationale de valorisation de la recherche (Anvar), devenue ensuite en partie Oseo innovation, puis la Banque publique d'investissement (BPI). Ces calculs sont effectués sans considération du volume des financements concernés. Pour la perspective que nous avons choisie, le volume est moins important que l'identification des différents processus d'accès.

A quoi sont destinés les financements récoltés ? Dans beaucoup de cas, à permettre aux fondateurs de continuer à travailler sur leur projet en étant rémunérés. Si, parfois, l'entrée dans un incubateur génère une rémunération pendant la période d'accueil, ce n'est pas toujours le cas. Et très vite, les fondateurs sont confrontés aux limites de leurs propres apports financiers, notamment quand la commercialisation d'un produit ou d'un service n'intervient pas immédiatement (voir chapitre 4). La recherche de financement est alors nécessaire pour passer le cap. Parmi les modes d'accès aux financements, les concours d'innovations semblent être ceux qui génèrent le moins de contraintes pour les bénéficiaires. Certains de ces concours permettent de disposer d'une somme conséquente qui est par la suite soit engrangée comme avance de trésorerie, soit mobilisée par les créateurs comme une participation à l'augmentation du capital de leur société, enclenchant alors l'engagement d'autres financeurs.

A l'autre extrémité, les prêts personnels à court terme sont parfois utilisés, notamment quand les banques refusent de financer directement la création. En conséquence, cela fait peser sur les fondateurs le risque intégral de la création d'entreprise.

Entre ces deux extrêmes, la négociation de financements passe par l'obtention du soutien d'institutions, bancaires ou non, qui demandent aux candidats de se conformer à des normes de « viabilité » parfois contradictoires<sup>44</sup>. Le temps de la recherche de financement s'avère donc un moment crucial où se trouve évaluée la capacité des fondateurs à négocier et défendre leur légitimité de futurs chefs d'entreprise dans différentes sphères sociales auxquelles ils n'ont pas forcément été confrontés auparavant.

Cette légitimité est renforcée par l'appui dont bénéficient les fondateurs de la part de laboratoires de recherche, universités, ou de personnes reconnues dans le domaine scientifique ou technique concerné, qui peuvent construire une forme de garantie de l'intérêt et de la pertinence du projet. Parfois c'est justement cet intérêt croisé que vont tenter de prouver les fondateurs, y compris en « bluffant » comme nous l'ont raconté certains d'entre eux, qui ont circulé entre les responsables d'une très grande entreprise auxquels ils expliquaient qu'ils avaient le soutien de l'institution de recherche dont ils étaient issus, et ladite institution où ils avançaient qu'ils étaient soutenus par l'entreprise en question, le tout pour monter un « tour de table » associant les différents partenaires. A l'inverse, un créateur qui ne bénéficie pas du soutien d'un laboratoire nous raconte ses difficultés à convaincre des investisseurs, ce qui le conduit à rechercher en priorité à créer un lien avec une équipe de recherche pour résoudre ce problème.

Le financement illustre aussi très bien la manière dont une ressource peut constituer une contrainte. Les partenaires qui entrent au capital d'une entreprise, notamment quand le montant de leur investissement est important, imposent souvent des modifications dans sa gestion, ou des orientations différentes. Si, dans la plupart des cas cela se passe sans conflit, nous avons

---

<sup>44</sup> Comme par exemple lorsque les financeurs demandent à l'entreprise, à la fois d'être crédible en recrutant des collaborateurs et de diminuer la masse salariale.

aussi rencontré un certain nombre de fondateurs parlant des difficultés suscitées par ces partenaires devenus envahissants, conduisant parfois à une exclusion de certains auteurs du projet initial.

Un autre type de financement, plus indirect et néanmoins très important, consiste à fournir du travail à la nouvelle entreprise. C'est ainsi qu'un certain nombre de fondateurs nous parlent de « queues de budgets » dont ils ont bénéficié pour démarrer leur entreprise en faisant de la sous-traitance pour leur ancien employeur industriel tout en développant les innovations au cœur de leur activité. Le rôle de ces anciens employeurs est parfois formalisé sous forme de conventions d'essaimage mais ce n'est pas toujours le cas. L'une des attentes exprimées par certains fondateurs vis-à-vis des collectivités territoriales est que celles-ci favorisent (et financent) ces situations de transition.

## 5. Clients

Pour la plupart des entreprises, les clients sont une ressource essentielle. Font exception les sociétés de développement pharmaceutique, dont nous avons décrit plus haut le fonctionnement particulier, fondé sur la longue durée de validation des molécules thérapeutiques. Dans quelques cas, des entreprises sont créées avec l'accord et l'engagement de certains clients, avec lesquels les fondateurs sont en contact par leurs activités antérieures. La création de l'entreprise correspond alors à la poursuite d'une activité entamée auparavant, dans d'autres cadres, ou à la concrétisation d'un projet qui intègre les futurs clients. Pour les autres, la recherche de clients est un élément essentiel de la construction même de l'entreprise, par la définition de ses débouchés et souvent de ses activités ou de ses produits.

C'est pourquoi nous avons cherché à identifier le plus systématiquement possible cette ressource. Bien sûr, nous n'avons pas pu être exhaustifs, surtout lorsque l'entreprise étudiée existe depuis plusieurs années, même lorsque nous avons interrogé les fondateurs à plusieurs reprises. L'un des problèmes auquel nous avons été confrontés au sujet des clients est le phénomène de « montée en masse ». De nombreuses entreprises ont un nombre limité de clients réguliers, que l'on appelle souvent des « donneurs d'ordre » dans les études d'économie industrielle. Il s'agit en général de grandes entreprises, de groupes industriels ou encore d'organismes publics (la Direction Générale de l'Armement, par exemple). On peut donc retracer avec plus ou moins de détail les processus par lesquels le lien avec ces clients s'est constitué. Dans d'autres cas, les clients sont plus nombreux mais sont réguliers et restent relativement facilement dénombrables. Mais il arrive également que les entreprises se situent, dès le départ, ou dans certaines phases de leur évolution, sur des marchés « semi-massifs » constitués de clients ponctuels et plus ou moins anonymes, avec lesquels la mise en relation s'effectue par Internet ou par l'intermédiaire de revendeurs. Il nous est alors difficile de tracer avec précision ces mises en relation. Nous avons tenté de le faire, allant jusqu'à coder plusieurs dizaines de clients de la même façon, mais nous avons touché là une limite de notre méthode. Nous avons réussi à contrôler ce phénomène et cette limite, sur lesquels nous reviendrons plus tard. Retenons pour le moment l'idée que l'équivalence entre les clients d'une même entreprise, d'une entreprise à l'autre, et surtout d'un secteur d'activité à l'autre, est toujours relative.

Nous avons identifié 1000 cas d'accès à des clients, mais cela correspond en fait à seulement 193 situations distinctes. En effet, le phénomène de « montée en masse » présenté plus haut fait que nous avons dû coder des situations dans lesquelles, par exemple, un fondateur nous a expliqué que durant la deuxième année suivant la création, cinquante clients avaient contacté l'entreprise par Internet. Dans ce cas, une même situation, l'accès à des clients par Internet dans une période donnée, donne lieu à 50 cas d'accès à des ressources. En moyenne, nous avons 5,6 cas d'accès aux clients par situation identifiée. Les clients sont le seul type de

ressources où nous observons un tel écart entre le comptage par les situations et par les ressources, les fournisseurs, que nous avons vus plus haut, étant les seuls où l'écart ne soit pas négligeable (1,6 cas par situation en moyenne).

Comme nous l'avons déjà signalé, selon les cas, les clients arrivent à différents moments du processus, parfois dès le début, parfois après plusieurs années, ... et parfois jamais. Le mode d'accès à cette ressource se présente de façon différente selon que l'on prend en compte les 1000 clients ou les 193 situations. Dans la première perspective, les relations ne représentent que 13% des cas, alors qu'elles en regroupent 58% dans la seconde perspective. Pourquoi ? Lorsque l'accès s'effectue par relations, une même situation donne rarement lieu à beaucoup de cas (1,3 en moyenne), alors que les accès par ressources de coordination démultiplient plus les cas (12 cas par situation en moyenne), à cause de quelques situations (7 avec plus de 10 cas) débouchant sur de grands nombres de cas (jusqu'à 200). C'est le problème de la montée en masse présenté plus haut. Il est donc préférable d'analyser les 193 situations. Lorsque l'accès aux clients s'effectue par relations, il s'agit de chaînes courtes (58% de liens directs, 38% de cas avec un seul intermédiaire) et de liens professionnels (94% des cas). Lorsque l'accès s'effectue par d'autres canaux, on retrouve les formes classiques de coordination marchandes, les médias (45%, dont 12% pour Internet), et les salons ou foires (37%). On peut ajouter à la catégorie des clients celle (beaucoup moins documentée dans nos enquêtes) des « projets » financés par divers organismes publics. Selon les cas, ces projets organisent les échanges de techniques entre diverses organisations ou fonctionnent comme des donneurs d'ordre sous-traitant des parties à diverses entreprises dont certaines de nos startups.

## **6. Une ressource qui entraîne d'autres : la crédibilité**

Il faut nous arrêter un instant sur un type de ressource que nous n'avons pas intégré dans les codages, mais qui présente une certaine importance dans les récits : la « crédibilité ».

Les entrepreneurs doivent se convaincre eux-mêmes, et convaincre un certain nombre de leurs interlocuteurs du fait que leur projet est réaliste, faisable, qu'il peut réussir, en résumé qu'il est « crédible », pour reprendre un terme qui revient souvent dans les entretiens. D'un certain point de vue, être reconnu comme crédible constitue une ressource qui permet d'accéder à d'autres ressources, en particulier celles qui sont potentiellement disponibles sur le marché du soutien à l'innovation (subventions, diverses aides au développement, etc.). Or, comme l'explique un de nos enquêtés : *« Dès qu'on a un développement lié à l'innovation, on manque de crédibilité. [...] Les gens veulent qu'on leur montre que ça peut marcher, or en phase initiale ce n'est pas encore sur le marché donc ça ne marche pas encore »*. Une part notable des entrepreneurs que nous avons rencontrés consacre à cette activité une quantité de temps qui nous a parfois semblé importante, notamment dans la période précédant le dépôt des statuts de l'entreprise.

On peut distinguer deux types de crédibilité selon l'objet sur lequel elle porte (l'« innovation » revendiquée ou le projet d'entreprise en tant que tel), ce qui conduit à s'interroger sur les interlocuteurs à convaincre.

Il y a d'abord la crédibilité technique de l'innovation en cours de développement. Ceci renvoie souvent à la question de la légitimité professionnelle des porteurs du projet, comme dans le cas d'un de nos enquêtés qui, de retour en France après avoir connu un succès certain dans une entreprise de type pharmaceutique aux Etats-Unis, et face au scepticisme exprimé par les organismes locaux d'aide à la création d'entreprises innovantes, prend, en commun avec un partenaire, la décision de contacter des capitaux-risqueurs qu'ils connaissaient déjà tous les deux. Quelques mois après la création de leur société, ils disposent de 25 millions d'euros, un capital qui n'aurait probablement pas été accessible sans la notoriété que leur conférait leur

succès précédent. Peu crédibles auprès des institutions d'aide à la création, ils l'étaient néanmoins dans l'univers d'organismes de capital risque habitués aux pratiques des milieux pharmaceutiques. A ce niveau, légitimité et réputation nous ont souvent semblés liés. Le parcours antérieur, la formation, le type de diplôme, mais aussi l'implication dans un projet de chercheurs universitaires participent aussi à cet aspect de la crédibilité.

Il y a également la crédibilité du projet d'entreprise. Dans de nombreux cas, les mois, voire les années, précédant le dépôt des statuts sont consacrés à un important effort des fondateurs pour se convaincre eux-mêmes au fil de l'élaboration du projet. En un sens, convaincre c'est souvent, au démarrage du processus, décider collectivement que l'entreprise envisagée peut avoir du sens. Ainsi un enquêté se souvient-il des mois passés à la préparation collective du projet : « *C'est une pizza chez l'un chez l'autre. Ah, mais c'est la vraie création d'entreprise, c'était carrément l'aventure. C'est Raymond 41 ans, Lois, 55 ans, Lucien, 45 ans, assis sur le lit de la fille de 9 ans de Lois, dans sa maison, en train de regarder l'ordinateur portable et en train de faire la présentation Powerpoint pour le lendemain. C'est Raymond qui vient à 4h du matin dans mon appartement pour travailler et faire avancer les dossiers* ». Pendant cette phase, le travail de conviction est fortement centré sur des confrontations d'arguments, de points de vue, souvent basés sur des projections (études de marché, plans d'affaire, ces « business plans » évoqués plus haut) réalisées par les fondateurs eux-mêmes. C'est ainsi qu'un de nos entrepreneurs décide de créer une entreprise avec d'anciens collègues. Deux projets sont successivement étudiés. Le premier est abandonné, parce qu'une projection réalisée par les fondateurs eux-mêmes montre que la rentabilité ne sera que tardive. Le second sera abandonné par le collectif de création.

Ces projections sont censées démontrer la capacité des entrepreneurs à s'engager sur l'avenir. Exigés par différents partenaires, ils constituent une étape d'intégration de normes et contraintes de gestion d'entreprise qui rassure quant à la fiabilité de l'équipe de création ou du créateur. Pourtant les plans d'affaire sont parfois conçus dans des conditions particulières comme nous le confie un enquêté, qui en rédige un, puis en discute avec son père et son oncle, qui se retrouvent régulièrement devant la tombe de son grand-père, pour lui rendre hommage. Dans de nombreux cas, les plans d'affaire sont conçus à l'aide de logiciels fournis par les pépinières d'entreprise. Au-delà de la phase de création, les plans d'affaire mais aussi les autres documents comptables tels que les bilans sont des éléments importants de construction de la crédibilité. Une part de ce travail de conviction, et de l'argumentaire qu'il permet de produire, est destinée à accéder aux organismes de soutien à l'innovation, à commencer dans de nombreux cas par les pépinières d'entreprises. Il faut également convaincre les financeurs et les clients. L'accès à un incubateur ou à une pépinière permet, en principe, de bénéficier d'une palette de services. Une part d'entre eux est consacrée à la vérification ou à l'élaboration de la crédibilité du projet à l'aide d'outils de conviction fréquemment considérés comme efficaces par les institutions. Il s'agit alors souvent de passer des premiers plans d'affaires et autres études de marché à des versions plus « professionnelles » de ces documents. Un *business plan* monté par un cabinet spécialisé dans la création d'entreprises innovantes sera difficilement attaqué par un financier potentiel, car il présente les caractéristiques techniques qui le rendent conforme aux attentes de ce milieu, ce qui lui confère une sorte de label de professionnalisme. Ainsi, une enquêtée a fait réaliser un premier plan d'affaires en anglais, très optimiste, avec le concours d'un consultant figurant parmi ceux qui lui était conseillés par l'incubateur, avant d'opter pour un autre consultant, qui rédige un document plus prudent et en français. Une étude de marché de 34.000 euros, est également réalisée par une grande société de consultants, toujours dans le cadre de l'incubateur. Ces éléments lui permettront d'acquérir une crédibilité importante auprès des banques. A ce niveau, il s'agit surtout de convaincre et d'acquérir la confiance des acteurs du marché de l'innovation, et particulièrement des financeurs institutionnels ou traditionnels censés soutenir ce type d'activité. Il s'agit également d'accéder à des contacts qui permettront



de créer un réseau dans lequel on sera reconnu, comme dans le cas de l'un de nos enquêtés : le fait d'avoir été lauréat d'un concours de l'ANVAR dans la catégorie « création d'entreprise » lui permettra de participer à des conférences de presse puis d'être mis en contact avec la DRRT et avec l'incubateur qui commençait (à l'époque) à se mettre en place.

De nombreux créateurs tentent de convaincre en mettant en avant, au travers de leurs supports de communication, les divers types de partenaires qui s'engagent dans le projet d'entreprise. En effet, l'un des indicateurs d'évaluation de la crédibilité du discours des fondateurs est le fait qu'il soit partagé et reconnu par d'autres professionnels du même secteur, de préférence associés au projet. Il peut s'agir, par exemple, d'une caution scientifique, lorsque des chercheurs figurent comme membres du conseil scientifique de la société. Ainsi, deux enquêtés ayant fondé ensemble une entreprise racontent-ils que le partenariat avec un laboratoire de recherche publique leur a permis d'asseoir la crédibilité de leur entreprise, tout comme le fait d'expérimenter leur technologie avec plusieurs autres CHU. Pour d'autres fondateurs, le fait d'avoir comme client le premier constructeur de moteur du secteur dans lequel ils sont spécialisés joue comme un label, un gage de sérieux, de qualité, de professionnalisme et surtout de durée. En effet, l'enjeu est ici de décrocher des contrats de plusieurs années assurant une rentabilité à l'entreprise. Par exemple, un enquêté nous explique comment ses premiers clients sont devenus des partenaires, une convention étant passée avec eux. La crédibilité est ici au cœur d'une relation qui engage les deux parties au-delà d'une simple vente. L'enjeu est surtout de faire savoir que le projet d'entreprise est « reconnu » par des « experts », eux-mêmes reconnus dans leur domaine de compétence, et qui s'engagent vis à vis de la startup. Dans d'autres cas, ce sont les investisseurs et le volume des levées de fonds réalisées qui sont affichés comme des signes de la confiance qu'on peut accorder au projet entrepreneurial. Ces événements, quand ils surviennent, sont souvent l'objet d'un affichage particulier dans la presse locale, dans la presse spécialisée, ainsi que dans les incubateurs ou pépinières.

La crédibilité influe également sur la capacité à recruter les personnes nécessaires pour mener à bien le projet de l'entreprise. Comme l'explique en substance un enquêté, au démarrage, ils n'avaient pas trop le choix, alors qu'aujourd'hui (au moment de l'enquête), les gens savent ce que fait l'entreprise, qu'elle est solide et ils veulent venir y travailler : « *On est sûrs d'avoir les meilleurs* ». Les embauchés construisent aussi leur réputation en s'associant à celle d'une entreprise reconnue dans le même secteur d'activité<sup>45</sup>. La crédibilité est finalement fonction du type de relations développées par l'entreprise avec son entourage.

En d'autres termes, convaincre, en situation de création d'entreprise, revient le plus souvent à rentrer dans un parcours « probatoire », pratiquement standardisé, structuré par une série de contrôles opérés à l'aide de divers dispositifs de conviction, visant à rendre les projets entrepreneuriaux « crédibles ». C'est aussi rentrer dans une logique d'arbitrage au travers des divers concours mis en place sur le marché de l'innovation et qui permettent aux lauréats d'afficher des signes de crédibilité. Un enquêté nous dit : « *C'est elle qui m'a donné l'idée du concours de la création d'entreprise qui a été déterminant parce que ça me donnait une vitrine nationale : j'étais reconnu alors que mon produit n'était pas reconnu* ». Acquérir de la crédibilité, c'est enfin changer de monde en passant d'un univers professionnel, qui est souvent celui de la technique, à celui de l'entrepreneuriat en passant par l'épreuve de l'adoption de ses codes et de son langage, souvent manifestés au travers des dispositifs de conviction. Le rôle des conseillers des organismes d'accompagnement à la création peut être alors essentiel.

Le monde de l'innovation est d'ailleurs lui-même organisé autour de la production de divers marqueurs de la crédibilité. Les multiples prix et concours proposés chaque année permettent, en principe, de mettre en avant les projets les plus prometteurs, en les labellisant

---

<sup>45</sup> Pierre-Marie Chauvin, « La sociologie des réputations », *Communications*, Numéro spécial « La réputation », n°93, vol.2, 2013, pp.131-145

comme « crédibles ». On constate, à ce sujet, que les sites web des entreprises en cours de développement ou récemment créées mettent en évidence ces signes de distinction. Sous certains aspects, les outils de communication des startups fonctionnent comme des vitrines permettant d'afficher les signes de la crédibilité, et peuvent être assimilés peu ou prou à des dispositifs de captation, au sens que donnent à cette expression des sociologues des marchés<sup>46</sup>.

La plupart des créateurs que nous avons rencontrés se plient aux « règles du jeu », ce qui montre à quel point nombre d'entre eux ont intégré et accepté les règles du monde de l'innovation. C'est ainsi qu'ils passent souvent d'une intention argumentée de projet (les croquis initiaux, les études de marché faites à la maison) à une évaluation plus *prédictive* du projet qu'ils portent. Pour certains, il ne s'agit que d'une sorte de jeu de rôle : « *Vous allez créer une nouvelle société donc il faut un plan prévisionnel, un bilan, donc on a balancé sur un expert-comptable. Il m'a dit un certain nombre de choses, c'est allé à l'ANVAR, ça a donné une certaine je dirais peut-être crédibilité à la chose. Y'a rien qui s'est passé de ce que j'ai dit. Evidemment* » nous dit un enquêté. Pour d'autres, l'exercice est contraignant, mais confronte le collectif de fondation à certains faits techniques qui ne peuvent être ignorés.

Bien entendu, le fait de subir, ou non, les épreuves de crédibilité n'est jamais prédictif du succès ou de l'échec du projet entrepreneurial. Une enquêtée, citée plus haut, a bien fait réaliser une étude de marché coûteuse, mais au final celle-ci se révèle complètement « *fausse et inutile [...] de l'argent foutu en l'air* ». Des événements macroéconomiques ayant affecté le marché visé, l'entreprise est aujourd'hui en situation délicate. Même mésaventure pour un autre enquêté, qui fait réaliser une étude de marché dont les résultats sont plutôt encourageants. Mais les fondateurs constateront par la suite qu'ils sont en partie incomplets ou erronés. Inversement, dans d'autres cas, les choses se passent plutôt mieux que ce qui était prévu (développement plus rapide, dans des secteurs qui n'étaient pas visés au départ).

On trouve des situations identiques chez ceux qui ont refusé de passer par les épreuves de crédibilité. C'est par exemple le cas d'un enquêté qui change de position professionnelle quand il débute son projet de création d'entreprise. Il passe en effet d'une position de cadre de haut niveau, travaillant pour le compte d'une très grande entreprise, ce qui lui permettait de dialoguer d'égal à égal avec de nombreux partenaires financiers, à une position de créateur d'entreprise qui tente de négocier un tour de table avec ces mêmes partenaires financiers. Les négociations ne se dérouleront pas du tout comme escompté. Il connaîtra de nombreux déboires avant que son projet n'aboutisse finalement. Pour d'autres, enfin, la certitude de la pertinence du projet et de l'existence d'un marché est telle qu'ils se lancent dans la création de leur entreprise sans guère de préparation. L'un d'eux quitte son ancienne entreprise en bons termes. Il bénéficiera bien d'un accompagnement par cette dernière, mais pas de la façon qu'il avait imaginée : « *moi j'avais en tête d'avoir des contrats commerciaux avec eux pour distribuer leur image en ligne, et les premiers contrats qui m'ont été passés, c'était plutôt des contrats d'expertise technique* », l'entreprise d'origine n'avait pas pu remplacer immédiatement sa compétence.

La quête de crédibilité ne s'arrête pas à la phase de création de l'entreprise. Au fil du temps, les innovations doivent avoir trouvé leur marché pour convaincre de nouveaux investisseurs dans le cadre de nouveaux tours de table. L'entreprise doit exister en tant que collectif de travail, mais aussi par ses liens avec les autres clients, sous-traitants, fournisseurs qui constituent autant d'indicateurs de crédibilité.

Quand tout se passe bien, la crédibilité est cumulative. Les signes de crédibilité permettent d'accéder à de nouvelles ressources, qui renforcent la crédibilité, ce qui donne accès à d'autres ressources et ainsi de suite. La crédibilité étant une ressource essentielle pour les entrepreneurs, sa perte est un problème. Pour une de nos enquêtées, le déficit de crédibilité vis-à-vis des institutions publiques qui auraient constitué un client potentiel conduit à l'arrêt du projet.

---

<sup>46</sup> Franck Cochoy, (dir.), *La captation des publics. C'est pour mieux te séduire, mon client...*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail, coll. Socio-Logiques, 2004

Malgré une reconnaissance du grand public, le projet ne convainc pas les investisseurs potentiels et ne peut donc bénéficier de l'assise suffisante pour se développer. La créatrice ne pouvait s'appuyer ni sur son milieu professionnel, ni sur un brevet particulier, ni sur une expérience antérieure.

## **Conclusion : l'encastrement de l'accès aux ressources**

En utilisant une analogie un peu simpliste, on peut voir une entreprise comme une sorte de pompe aspirant des ressources en amont et en expulsant d'autres en aval. Lorsque l'on s'intéresse à la création des entreprises, on s'intéresse plutôt aux ressources qui contribuent à construire et maintenir en activité la pompe elle-même. Certaines de ces ressources jouent un rôle ponctuel (information, conseils, travail), d'autres viennent s'intégrer plus durablement à l'entreprise (salariés, financement, locaux, matériels, etc.) et à son environnement (partenaires, fournisseurs et clients réguliers). Nous nous sommes intéressés à la pérennité de ces ressources durables (le fait qu'elles soient toujours présentes dans l'entreprise au moment de l'enquête) et, pour une partie des cas, nous avons codé plus précisément les situations de perte évoquées spontanément par nos interlocuteurs, parfois comme étant de nature à modifier le devenir de l'entreprise, parfois comme des événements plus ordinaires. Comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, nous avons également consigné les cas où les enquêtés manifestaient l'existence d'un problème. Sans surprise, pour certains types de ressources, il y a une corrélation forte entre la non pérennité et la présence de ces problèmes. Par exemple, 83% des salariés avec lesquels existait un conflit ou dont le travail ne satisfaisait pas les fondateurs ne sont pas restés, alors que c'est le cas de seulement 10% des autres, partis de leur propre initiative pour un autre emploi, ou licenciés à cause de difficultés financières.

Comme nous l'avons vu lors de notre exploration des différentes catégories, ces ressources ne sont pas seulement trouvées sur le marché ou procurées par l'intermédiaire des organismes publics d'aide à la création d'entreprise. Elles sont, dans de nombreux cas, rendues accessibles par la mobilisation de chaînes de relations personnelles. C'est un résultat classique des études sur l'activité économique : une part importante des transactions qui la constituent est dépendante des relations sociales. Nous pouvons donner quelques précisions à l'échelle de l'ensemble du corpus sur ces chaînes de relations que nous avons aperçues au fil des analyses relatives aux divers types de ressource. Dans les deux tiers des cas, les fondateurs d'entreprises qui accèdent à des ressources par des relations sont directement en contact avec le pourvoyeur de la ressource. Ils mobilisent quelqu'un qu'ils connaissent. Les chaînes mobilisant plus d'un intermédiaire sont rares (3%). Les recrutements et les financements se font le plus souvent par des contacts directs, l'accès à des clients et l'ensemble des autres ressources par des intermédiaires. Dans le cas du recrutement, les chaînes avec au moins un intermédiaire sont plus nombreuses après la troisième année, car elles mobilisent alors le réseau des premiers salariés de l'entreprise, et non plus seulement celui des fondateurs. C'est également le cas pour les financements qui reposent sur l'engagement de proches dans les premiers temps de l'entreprise, le réseau de cette dernière s'élargissant par la suite. Le plus souvent, il s'agit de relations professionnelles (57%) ou « amicalement professionnelles » (les personnes se considèrent comme amies et/ou se voient en dehors du contexte professionnel, 24%), la part des relations familiales (10%) ou amicales (7%) n'étant pas négligeable, l'appui sur des liens faibles non professionnel étant nettement plus rare (2%). Au fil du temps, les relations professionnelles deviennent quasiment hégémoniques (89%), les liens familiaux régressant sans disparaître pour autant (9%) alors que les autres liens non professionnels n'apparaissent plus après cinq ans d'existence.

Les chercheurs en sciences sociales ont pris l'habitude de dire que l'activité économique est « encadrée » dans les réseaux sociaux<sup>47</sup>. Cela signifie que, même dans les pays où ils sont les mieux installés, tous les dispositifs juridiques et matériels qui organisent l'économie de marché lui confèrent seulement une autonomie limitée relativement à des échanges sociaux plus généraux. La méthode que nous avons utilisée permet de se faire une idée assez précise de l'encastrement du processus de création d'entreprises dans les réseaux sociaux. Même si nous n'avons codé qu'une part minoritaire des ressources impliquées dans ce processus et des situations dans lesquelles les fondateurs d'entreprises y ont accédé, nous avons bénéficié du phénomène de saturation des variations que les statisticiens appellent « la loi des grands nombres », phénomène qui explique la relative efficacité des sondages électoraux<sup>48</sup>. A différents moments de l'avancée de notre enquête, qui a débuté il y a une dizaine d'années, nous avons calculé la part des situations d'accès aux ressources impliquant des chaînes de relations personnelles, ce que l'on peut considérer comme un indicateur de l'encastrement. Cet indicateur s'est révélé remarquablement stable depuis nos premiers calculs sur une quarantaine de cas<sup>49</sup>, jusqu'au plus récents sur une centaine d'entreprises, alors même que nous avons diversifié les secteurs d'activité et les lieux d'enquêtes. Pour les types de ressources où il existe des possibilités de comparaison avec d'autres enquêtes, les recrutements par exemple, notre étude aboutit à des résultats très similaires. Comme nous l'avons dit plus haut, cette stabilité disparaît lorsque se produit une « montée en masse » d'un type de ressources, ce qui s'est produit dans quelques-unes de nos entreprises en ce qui concerne les clients. Dans ce cas, sont en action les mécanismes puissants des « médiations marchandes »<sup>50</sup>, ceux-là mêmes qui permettent une autonomie relative de l'économie de marché. On peut se faire une idée de leur effet dans notre enquête en comparant deux versions d'un même tableau, qui croise les types de ressources et les périodes de développement des entreprises étudiées. Nous avons expliqué plus haut que la « montée en masse » des clients ne concerne qu'un petit nombre d'entreprises (7). Elle est toutefois suffisamment importante pour modifier substantiellement les moyennes obtenues. Le premier tableau présente la part des accès aux ressources par relations sans tenir compte de ces effets de démultiplication. Par exemple, si un fondateur nous a présenté dans un passage des histoires une même façon d'accéder à 10, 50 ou 100 ressources du même type, nous n'avons comptabilisé qu'un cas. Dans le second tableau nous avons pondéré les séquences d'accès aux ressources par le nombre des ressources concernées.

---

<sup>47</sup> L'expression « encastrement » (traduction de l'anglais « embeddedness ») a été popularisée par le sociologue américain Mark Granovetter dans un article célèbre (« Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *The American Journal of Sociology*, 1985, Vol. 91-3, pp. 481-510). Le terme avait été utilisé auparavant, dans un sens un peu différent par l'historien et économiste hongrois Karl Polanyi (*The Great transformation*, 1944, Boston, Beacon Press, (version française traduite par Catherine Malamoud et Maurice Angeno, *La grande transformation*, Paris Gallimard, 1983). Divers auteurs ont tenté après Granovetter d'élargir la notion en définissant un encastrement « cognitif », « culturel », « politique », etc. (Paul DiMaggio et Sharon Zukin (eds), 1990. « Introduction », in *Structures of Capital. The social organization of economy*, Cambridge University Press, pp.1-36). Voir Michel Grossetti, « Note sur la notion d'encastrement », *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 26 mai 2015, consulté le 11 décembre 2015. URL : <http://sociologies.revues.org/4997>

<sup>48</sup> Lorsqu'ils sont utilisés avec prudence, par exemple ceux qui sont réalisés « à la sortie des urnes » ou plus simplement les comptages d'échantillons de bulletins après la fermeture des bureaux de vote.

<sup>49</sup> Michel Grossetti, Jean-François Barthe, Christophe Beslay, 2006, « La mobilisation des relations sociales dans les processus de création d'entreprises. Aperçus à partir d'une enquête en cours ». *Sociologies pratiques*, n°13, pp.47-59.

<sup>50</sup> Voir sur ce point les travaux de notre collègue toulousain Franck Cochoy (par exemple *Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché*, Paris, La Découverte, 1999).

**Tableau 1. Part des accès par relations (données non pondérées)**

Période Type de ressources	avant le dépôt des statuts	Première année	Deuxième à cinquième année	Après la 5e année	Total
Amont	59,6%	46,1%	50,9%	53,6%	53,2%
Recrutements	90,3%	64,2%	37,5%	39,5%	52,8%
Financements	61,5%	39,0%	31,2%	9,1%	47,2%
Clients	84,2%	52,7%	40,0%	57,1%	55,7%
Total	64,5%	51,1%	40,0%	41,6%	52,0%

**Tableau 2. Part des accès par relations (données pondérées)**

Période Type de ressources	avant le dépôt des statuts	Première année	Deuxième à cinquième année	Après la 5e année	Total
Amont	59,6%	44,8%	50,9%	53,6%	52,6%
Recrutements	90,3%	64,2%	37,5%	39,5%	52,8%
Financements	61,5%	44,0%	31,2%	9,1%	48,7%
Clients	84,2%	30,9%	18,5%	1,4%	13,1%
Total	64,5%	47,0%	35,7%	10,1%	39,3%

Ces deux tableaux nous indiquent trois choses. Premièrement, il existe bien dans la création d'entreprises dites innovantes comme dans d'autres activités économiques un encastrement dans les réseaux sociaux. Cet encastrement dépend du type de ressource mais il est globalement important. Les proportions qui figurent dans le premier tableau sont très proches de celles que l'on trouve dans les études similaires. Deuxièmement, cet encastrement varie dans le cours du processus. Il décroît progressivement pour se stabiliser à un niveau variable, mais qui se situe au-dessus d'un tiers pour les deux premiers types de ressources. Cette décroissance peut être vue comme le signe d'une autonomisation de l'entreprise en tant qu'organisation et entité sociale par rapport aux liens personnels de ses fondateurs. Pour désigner cette autonomisation, nous utilisons le terme de « découplage »<sup>51</sup>, pour signifier que l'entreprise acquiert progressivement une consistance qui dépasse ce qui la compose. Troisièmement, c'est ce qu'apporte la comparaison des deux tableaux, lorsqu'apparaît le phénomène de « montée en masse » pour certains types de ressources, les coordinations marchandes anonymes prennent le relais des réseaux sociaux. Il existe un lien entre les formes de coordination économique et le nombre des transactions : les formes impersonnelles permettent d'accroître plus facilement le nombre, de changer d'échelle, même si des réseaux de liens très étendus pourraient également permettre de parvenir à cette montée en masse.

Pour se procurer des ressources, les fondateurs de startups, comme ceux qui créent des entreprises en général, s'appuient massivement sur leurs relations personnelles dans les phases initiales d'élaboration du projet et de lancement de la nouvelle société. Ensuite, des dispositifs plus impersonnels prennent de plus en plus le relais, mais « plafonnent » à un certain seuil, qui

<sup>51</sup> Nous empruntons en l'adaptant cette expression au sociologue américain Harrison White (*Identité et contrôle. Une théorie de l'émergence des formations sociales*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 2011).

laisse une place importante (de l'ordre de 30% à 40% des cas) à la mobilisation de relations personnelles. On se situe là semble-t-il à une sorte de niveau général d'encastrement des activités économiques dans les réseaux de relations sociales pour un pays comme la France. C'est le niveau qui prévaut sur le marché du travail par exemple. Mais, de même que les dispositifs sont peu présents dans les phases initiales, les relations s'effacent presque complètement lorsque les entreprises sont insérées sur des marchés massifs avec des clients devenus anonymes et plus ou moins éphémères. Nous reviendrons dans la conclusion sur cette question de l'encastrement. Dans le chapitre suivant, nous allons entrer un peu plus dans le fonctionnement de ces nouvelles entreprises et nous intéresser à leurs parcours.

## Chapitre 4. Régimes et parcours<sup>52</sup>

Dans les chapitres précédents, nous avons présenté les fondateurs d'entreprises, les collectifs qu'ils constituent autour des projets de création, puis les ressources qu'ils agrègent pour constituer l'entreprise. Nous allons à présent nous intéresser à la façon dont tous ses ingrédients se mettent en mouvement et interagissent avec l'environnement. Pour les nombreux organismes d'aide à la création d'entreprises, le processus de création est divisé en étapes bien distinctes se déroulant selon un ordre logique : idée initiale ; projet ; étude de marché ; prévisions financières ; recherche de financements ; etc.<sup>53</sup>. Dans nos données, cette succession d'étapes apparaît rarement et nous avons plus souvent des histoires assez chaotiques faites d'hésitations, de retour en arrière, de projets avortés et reformulés, de crises, d'explorations de toutes sortes. Au cours de ces processus désordonnés des ressources sont intégrées à l'entreprise ou en disparaissent, de nouvelles personnes viennent contribuer à ses activités ou en partent, les activités elles-mêmes se modifient. Nous avons tout de même analysé nos données en découpant les histoires en quelques étapes autour de la seule vraiment commune qui est le dépôt des statuts et nous présenterons plus loin les résultats de ces découpages.

Mais notre enquête nous a conduit à raisonner un peu différemment et à nous interroger sur les équilibres qui se créent, pour une période donnée, entre les membres de l'entreprise, leur partenaires extérieurs, les diverses ressources qui sont en jeu, et les états futurs du monde espérés, redoutés ou simplement anticipés par les participants. Nous avons appelé ces équilibres des « régimes d'activité »<sup>54</sup>. Ces régimes sont définis ici au niveau des entreprises et de leur environnement immédiat et non à celui des personnes, bien qu'il soit parfaitement envisageable d'en définir des équivalents pour un parcours de vie par exemple, voire pour une simple conversation. Un régime est un équilibre émergent, une régularité, qui n'implique pas que tous les participants agissent de façon similaire, mais simplement que cette régularité fasse sens pour eux.

Dans ce qui suit, nous allons revenir dans un premier temps sur chaque régime, en donnant des exemples. Ensuite nous verrons comment ces régimes peuvent être associés à des séquences qui s'enchaînent pour constituer des parcours.

### 1. Cinq régimes d'activité

Le plus simple pour expliquer le principe des régimes d'activité est de présenter ceux que nous avons définis pour le processus de création d'entreprises. Dans ce qui suit, les comptages effectués se restreignent aux 66 entreprises ayant eu des activités durant au moins cinq ans.

---

<sup>52</sup> Ce chapitre reprend les analyses de l'article suivant : Jean-François Barthe, Nathalie Chauvac, Michel Grossetti, 2015, « Régimes d'activité dans la création d'entreprises », *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, Vol. 125, pp.8-24.

<sup>53</sup> Par exemple, sur le site de l'Agence pour la création d'entreprises (APCE, une association héritière de l'Agence nationale pour la création d'entreprise créée en 1976 sous le gouvernement Barre), on trouve les étapes suivantes : 1 - L'idée ; 2 - Le projet personnel ; 3 - L'étude de marché ; 4 - Les prévisions financières ; 5 - Trouver des financements ; 6 - Les aides ; 7 - Choisir un statut juridique ; 8 - Les formalités de création ; 9 - Installer l'entreprise ; 10 - Les premiers mois d'activité (<http://www.apce.com/pid186/espace-createur.html?espace=1>).

<sup>54</sup> Pour les amateurs de théorie en sciences sociales, cette notion s'inspire très librement de celle de « régime d'engagement » de Laurent Thévenot (*L'action au pluriel - Sociologie des régimes d'engagement*. Paris, Éditions la Découverte, 2006) et de celle de « style » d'Harrison White (*Identité et contrôle une théorie de l'émergence des formations sociales*. Paris: Éditions de l'EHESS, 2011).

## 1.1. Projet

Beaucoup d'entreprises sont, durant une période plus ou moins longue, définies par un projet : il s'agit de mettre au point un produit, un procédé ou un service qui sera commercialisé ultérieurement. Le régime du **projet** cadre les activités des uns et des autres en les polarisant autour d'un état du monde anticipé qu'il s'agit de faire exister. Ce régime est dominé par une logique de la preuve et de la conviction. Il faut convaincre les investisseurs, les clients potentiels, les partenaires divers, et les propres membres de l'entreprise, de la pertinence de ce qui est entrepris. Dans ces phases, les entreprises ne vendent rien, ou parfois des services annexes, et leur démarrage s'appuie en grande partie sur des subventions, d'autres formes de soutiens à l'innovation, des levées de capitaux, et le fait que le revenu de certains fondateurs soit encore assuré par leur institution de rattachement, soit dans le cadre de la loi sur l'innovation, soit par le maintien en parallèle de leur activité antérieure.

Dans le cas de l'entreprise Certitude, déjà évoqué, le fondateur a fait fortune aux États-Unis grâce à une molécule qu'il a découverte et qui a fait le succès de la startup dans laquelle il travaillait alors. De retour en France, il tente de réitérer son aventure américaine en fondant une nouvelle entreprise et en continuant de développer de nouvelles molécules dont il espère qu'elles auront le même succès commercial. La durée de la recherche proprement dite et des tests cliniques qui doivent précéder la mise sur le marché des produits en cours de développement (une dizaine d'années au moins) entraîne de lourds investissements. Pour crédibiliser son projet, le fondateur fait appel à d'anciens collègues, tous connus internationalement dans le domaine du développement de molécules pharmaceutiques. Tant que les résultats des divers tests cliniques ne sont pas positifs, l'entreprise n'a rien d'autre à vendre que des projets et sa crédibilité dans le domaine concerné. Elle accumule donc des pertes considérables pendant un bon moment, mais ces pertes sont bien entendu consenties. Il n'y a pas d'activité commerciale. Le personnel est presque exclusivement composé de chercheurs, de techniciens et de scientifiques de renom. Le fondateur recherche par conséquent des capitaux qu'il lève à l'occasion de plusieurs tours de table en France et aux États-Unis.

Sur 66 entreprises ayant au moins cinq ans d'existence, 49 entreprises étaient en régime de projet lors de la première année qui suivait leur fondation. 8 entreprises ont été en permanence en régime de projet pendant cinq ans.

## 1.2. Marché

Si les produits de l'entreprise ont atteint un certain stade de développement et que des clients réguliers commencent à les acheter, on peut dire que s'est constitué un marché pour sa production. L'horizon temporel se rapproche du présent, des routines, des nécessités du quotidien : il faut satisfaire cette « demande » qui s'est constituée. Cela n'empêche nullement qu'une partie des activités reste orientée vers le futur (développement de nouveaux produits, recherche de débouchés différents), mais, au-delà d'un certain seuil, l'essentiel du travail est dédié au maintien des flux de ressources entre l'amont et l'aval et à la production. C'est le régime du **marché**.

Nous avons considéré qu'une entreprise se trouvait dans ce régime quand elle développait une activité commerciale dans le domaine où elle s'était spécialisée (qu'il s'agisse d'une activité principale ou d'une activité de soutien à l'activité principale), qu'elle était susceptible de vivre des produits ou des services vendus, sans que cela signifie nécessairement un autofinancement complet. Concrètement, cela signifie qu'une part majoritaire du financement de son activité dépend de ses ventes, ce qui n'empêche pas qu'elle développe, malgré tout, des activités de recherche et développement en interne ou qu'elle bénéficie de subventionnements divers pour continuer de fonctionner. Parmi 66 entreprises ayant au moins cinq ans d'ancienneté, 10 ont été en permanence en régime de marché dès la première année.



Il arrive assez fréquemment que les entreprises qui sont en régime de marché dès la première année soient la reprise par leurs fondateurs d'activités qu'ils avaient auparavant au sein de sociétés dont ils étaient salariés.

Cadrature est une société issue d'un essaimage. La maison-mère souhaitait s'orienter vers un nouveau marché tout en se débarrassant de son produit phare, développé en interne et qui avait une base de clients déjà installée. Elle tente de vendre l'activité une première fois à un client qui pouvait être un repreneur potentiel, mais l'affaire ne se fait pas. La solution qui a paru la plus pérenne, celle qui garantissait le plus le maintien du service aux anciens clients comme à notre interlocuteur, était de récupérer le produit, mais aussi les ingénieurs qui l'avaient développé, et de les intégrer à une nouvelle société.

Ainsi, pour certaines entreprises précocement en régime de marché, des débouchés assurés sont au centre de la création de la nouvelle société. Ce sont parfois les clients qui demandent à ce que l'activité soit reprise par des employés, par exemple afin de pérenniser un investissement consenti auprès de la société d'origine. Ce qui caractérise fondamentalement les situations de reprise d'activités existantes, c'est qu'il y a dès le départ, ou très rapidement après le démarrage de la société, une clientèle acquise qui, par définition, n'est pas à conquérir.

Les entreprises qui sont dans le régime de marché se caractérisent par le fait qu'elles ont un chiffre d'affaires qui est le produit d'une activité de vente, parfois soutenue par des commerciaux ou des technico-commerciaux professionnels (si elles ont atteint une certaine taille, ce qui n'est pas toujours le cas<sup>55</sup>), là où, dans les autres cas, ce type de fonction est en général assuré par les fondateurs eux-mêmes ou n'est pas assuré du tout. De la même manière, on y trouve un peu plus fréquemment (là encore au-delà d'une certaine taille) des postes de type administratif, de secrétariat, d'accueil ou d'assistance de direction. Concrètement, même si les activités d'ingénierie ou de recherche sont toujours très présentes dans ce type de régime, elles n'occupent pas la même place que dans une société dont nous considérerons qu'elle est en régime de projet. A un autre niveau, le fait de disposer d'un marché déjà construit dès le démarrage crée aussi une irréversibilité, au sens où il s'agit d'une ressource qui est aussi une contrainte qui polarise l'activité.

### 1.3. Crise

Projet et marché correspondent aux scénarios standards élaborés par les services d'aide à la création d'entreprises et que l'on retrouve dans les « business plans » : on fait d'abord un projet, puis on prend place dans un marché. Ces deux régimes existent et sont présents avec une certaine fréquence, mais ils sont loin d'épuiser la variété des situations. On ne peut pas étudier les processus de création d'entreprises sans évoquer le régime de **crise**. Beaucoup de nos entreprises ont été confrontées à ces situations temporaires qui mettent en danger leur survie : pertes financières importantes, problème technique majeur, conflit entre les fondateurs ou entre ceux-ci et des personnes clés de l'entourage de l'entreprise. Le régime de crise implique des « mesures d'urgence », des réactions rapides et s'accompagne souvent d'une certaine surcharge émotionnelle. Le sentiment qui prévaut est que « cela ne peut pas durer ainsi ». Comme dans le régime de marché, l'horizon temporel est court, mais on se situe à l'opposé de la routine du marché. Comme nous le verrons, si l'issue de la crise est parfois la disparition de l'entreprise, elle passe le plus souvent par un nouvel examen du projet initial et l'exploration de possibilités alternatives.

---

<sup>55</sup> A bout de trois années d'existence, les sociétés en régime de marché ont en moyenne des effectifs plus élevés que les autres (13 salariés ou autres membres contre 10 pour l'ensemble des entreprises), mais plus d'un tiers ont moins de 5 membres.

On peut illustrer le régime de crise avec le cas de l'entreprise Copeau qui, après avoir consenti des investissements lourds d'infrastructure et dans une unité de production coûteuse, découvre que les débouchés espérés s'évanouissent soudainement sous l'effet d'une crise sectorielle telle que les clients pressentis, qui avaient pourtant été identifiés et contactés lors d'études de marché préalables, s'avèrent défaillants, et cela l'année même du lancement de l'entreprise. Dans l'urgence les fondateurs de l'entreprise ont dû trouver une activité de substitution, assez éloignée du projet d'origine.

Au-delà de la perte ou de la destruction de ressources, les situations de crise sont également caractérisées, sur un plan plus qualitatif, par des moments d'une grande intensité émotionnelle. On l'observe dans les situations de conflit interpersonnel, mais également dans tous les moments où les séparations, notamment humaines, s'avèrent angoissantes. De telles périodes marquent durablement les esprits de ceux que nous avons rencontrés, même si elles n'ont duré que quelques mois. 16 de nos entreprises ayant vécu au moins 5 ans ont connu au moins une phase de crise durant ces 5 années. Pourtant, le fait qu'il y ait crise ne signifie pas nécessairement que l'entreprise va disparaître. Toutes les entreprises que nous avons rencontrées et qui ont connu une période de crise étaient présentes pour une sixième année. Nous y reviendrons.

Dans onze cas, le régime de crise n'est qu'un régime passager : une seule année est passée en régime de crise, c'est-à-dire que, concrètement, la crise elle-même ne dure la plupart du temps que quelques mois. Cela correspond le plus souvent à des tensions relationnelles ou à des problèmes ponctuels auxquels il est possible de remédier assez rapidement. Dans deux autres cas, le régime de crise dure plus d'un an. Il s'agit soit de moments de crise liés à des facteurs exogènes comme, par exemple la période qui a suivi l'éclatement de la bulle Internet en 2001. L'autre cas de ce type que nous avons rencontré renvoie à une situation de crise durable entre deux fondateurs, qui se réglera devant les tribunaux, ce qui entraînera d'ailleurs la disparition à terme de l'entreprise, et constitue une situation tout à fait exceptionnelle. Dans les trois cas résiduels, le surgissement de la crise a provoqué le basculement de l'entreprise dans le dernier des régimes que nous avons identifiés, que nous présenterons plus loin, le régime de survie.

#### 1.4. Exploration

Le régime **exploratoire** se caractérise par une recherche, parfois un peu au hasard, dans certains cas de nouvelles solutions techniques, mais le plus souvent de nouveaux débouchés. L'espace des possibles est ouvert et les entrepreneurs s'efforcent de construire un horizon dans lequel leur activité puisse trouver sa place. Il ne s'agit pas de revoir l'intégralité du projet, mais, tout en conservant certains de ses fondements, de l'amender ou de le compléter (le régime exploratoire peut quelquefois caractériser les débuts de l'entreprise). Alors que le régime de projet offre dans l'immédiat peu d'incertitudes puisque l'avenir souhaité est relativement défini, le régime d'exploration est plus ouvert à l'inconnu puisqu'il s'agit précisément d'explorer, de découvrir, de tester des possibilités nouvelles.

La société Highspeed, par exemple, a connu une longue série d'alternances entre des phases de projet et d'exploration pendant les premières années de son activité. Issue du monde de la recherche en informatique, Highspeed cherche des applications à un algorithme particulier. Ses fondateurs passent un accord avec une société, Duvent, qui commercialise un logiciel pouvant bénéficier des améliorations procurées par l'algorithme de Highspeed. Cette association permet à Highspeed de disposer d'un revenu régulier, mais insuffisant pour lui permettre de se développer. Les fondateurs explorent donc sans cesse d'autres possibilités d'appliquer leur algorithme.

À ce stade, la configuration de l'entreprise reste très proche de celle du régime de projet. Les employés sont, pour l'essentiel, des ingénieurs ou sont issus du monde de la recherche. Le

passage successif du régime de projet au régime exploratoire et du régime exploratoire au régime de projet est assez caractéristique de ces sociétés qui cherchent un marché et qui en vivent un petit peu, tout en bénéficiant de divers types de subventionnements (la plupart du temps publics) destinés au soutien à l'innovation. Ces financements permettent à la société de survivre le temps de développer un produit qui, parfois, finit par trouver des acquéreurs.

Dans le cas de Highspeed, cette alternance entre régime de projet et régime exploratoire a duré environ 14 ans avant que la société ne trouve, finalement, un marché plus pérenne, dans un secteur auquel ses fondateurs n'avaient d'ailleurs pas pensé dans les premières années. Durant tout ce temps, le partenaire Duvent l'a accompagnée. Il est sorti du capital de Highspeed une fois le lancement commercial de l'entreprise considéré par les uns et les autres comme réussi.

## 1.5. Survie

Enfin, nous avons défini un cinquième régime, qui est marqué par une incertitude permanente. Si une situation de crise s'installe dans la durée, les entrepreneurs sont tentés de maintenir leur entreprise par tous les moyens, de faire flèche de tout bois, et d'accepter des travaux parfois très éloignés de leur projet initial. Le régime de **survie** enchaîne les contrats sans trop de cohérence, au jour le jour, pour assurer les rentrées d'argent qui permettent de continuer de payer les salaires.

Bien plus que le régime de crise, le régime de survie évoque pour nous une situation relativement critique de l'entreprise. Dans les quatre premiers régimes, les entreprises que nous avons rencontrées demeurent dans leur domaine initial d'expertise et développent des activités liées à ce domaine. De la même manière, les débouchés visés ou obtenus se situent dans ces domaines. En un mot, les projets ou activités de l'entreprise semblent cohérents avec sa raison sociale. Il arrive que les entreprises en régime de projet ou en régime exploratoire développent des activités annexes (par exemple, une activité de service qui permet de financer le développement de molécules ou encore des activités de « bureau d'étude »). Mais dans tous les cas, l'activité principale et les activités périphériques présentent au moins une unité thématique. Dans le cas du régime de survie, cette caractéristique n'existe plus. Les activités développées par les entreprises sont parfois très éloignées de ce qui était prévu initialement. Leurs dirigeants s'efforcent de les maintenir en état de fonctionnement à tout prix.

Nous avons vu plus haut le cas de l'entreprise Copeau, qui avait traversé une phase de crise consécutive à la défection des clients potentiels du produit pour laquelle elle avait été fondée. Au bout de quelques années, l'objectif n'est plus de réaliser le projet initial, qui ne semble plus réaliste. Le choix est fait de développer une activité précaire de sous-traitance qui permet au moins de faire tourner l'unité de production. Le personnel embauché la première année (7 personnes) est progressivement licencié jusqu'à ce qu'il ne reste plus que deux personnes, la fondatrice et un autre employé.

Pour survivre, on accepte parfois de tous petits contrats, comme par exemple faire de la veille de littérature dans le domaine scientifique et technique dont on est issu.

Dans le cas de Spitel, l'idée du fondateur, qui consiste à offrir de la littérature numérique accessible sur téléphone portable ne semble guère séduire les foules, même si cette intuition, vérifiée auprès du milieu geek de son époque, s'avérera juste quelques années plus tard. En attendant, les loyers de l'entreprise, qui était hébergée en pépinière quand nous l'avions rencontrée en 2005 et avait déménagé ensuite, deviennent financièrement impossibles à assumer. Le fondateur, sans abandonner son projet, se recentre sur son domicile personnel. Il développe alors une activité de survie consistant à sous-traiter en Roumanie la confection de sites Web destinés à de très petites entreprises. Il s'installe dans le box d'un hôtel d'entreprises qu'il occupe à mi-temps et qu'il sous-loue pour le reste du temps à un autre créateur d'entreprise. Il partage les services d'un commercial qui travaille pour lui une journée par semaine.

D'une manière générale, les entreprises en situation de survie ne sont financièrement pas très à l'aise. Mais ce qui les caractérise surtout par rapport aux autres, c'est la difficulté qu'elles ont à reconvertir leur projet. Le plus souvent le problème est du côté des débouchés : le marché espéré n'existait pas, disparaît, n'est pas « mature », ou sa taille n'est pas assez importante. Certaines entreprises se reconfigurent alors, passant à un régime de projet ou à un régime exploratoire. La grande différence entre les entreprises est que certaines sont en mesure de procéder à cette reconversion alors que d'autres n'en ont pas forcément les moyens.

Dans le cas de Spitel, il ne semble pas y avoir eu de projet de substitution ou de possibilités d'adaptation du projet initial. En un mot, celui-ci ne semblait pas convertible et le fondateur a tenté de lui substituer un tout autre projet de nature un peu générale.

Dans le cas de Copeau les investissements initiaux (bâtiment et unité de production) rendent difficile les retours en arrière. La fondatrice sait qu'elle doit reconvertir son projet, mais les ressources que cela implique ont disparu dès la phase de crise puisque les personnes qui auraient pu permettre cette reconversion ont été licenciées et que le recrutement d'une doctorante en contrat CIFRE n'a pas pu être mené jusqu'à son terme.

Le régime de survie est une sorte de provisoire durable, dans lequel une situation temporaire succède à une autre situation temporaire alors que le projet initial est soit abandonné, soit renvoyé à une possibilité de plus en plus vague.

## **2. Des régimes aux parcours**

Nous avons construit ces cinq régimes à partir de nos données mais nous n'excluons pas qu'il faille en définir d'autres à partir de terrains différents. Ils ont toutefois une certaine généralité puisque l'on imagine sans peine comment on pourrait les transposer à d'autres réalités sociales. Par exemple dans l'étude des parcours professionnels, on peut rencontrer des projets (je cherche un emploi de tel type dans telle région), des situations similaires à notre régime de marché (je suis en emploi sans chercher à changer immédiatement, même si une promotion serait bienvenue), des crises (conflits au travail, licenciements), des explorations (je cherche dans divers secteurs pour différents postes) et de survie (je fais des petits boulots au jour le jour). On pourrait réitérer l'exercice sans difficulté pour d'autres situations, institutions politiques, vie amoureuse, parcours de santé, etc.

Comment systématiser cette analyse ? Un régime est un équilibre momentané entre les activités d'une entreprise, sa trajectoire antérieure et les projets que ses membres ont formulés. Il s'agit d'un équilibre dominant pour une période. En effet, les entreprises peuvent parfois se trouver dans des situations intermédiaires, avoir un projet principal et explorer d'autres possibilités par exemple, ou avoir des clients mais affronter une crise. Nous avons pu toutefois formaliser un ensemble de critères qui permettent d'attribuer un seul régime à une séquence donnée du processus de création et de développement des entreprises.

Un régime correspond à une séquence dans un processus qui peut être de durée très variable : certaines crises durent quelques semaines ; une entreprise peut se stabiliser en régime de marché durant de nombreuses années ; la survie peut précéder une cessation d'activité rapide ou perdurer sur une période assez longue. Nous avons opté pour un codage par années, en partant du dépôt des statuts. Il s'agit évidemment d'une approximation, mais elle permet de résumer l'information pertinente. Chaque entreprise se voit donc attribuer un régime pour chaque année, ce qui permet de constituer des parcours enchaînant les séquences et de repérer quelques transitions typiques.

Sur les 66 entreprises pour lesquelles nous avons des données sur 5 ans, 39 ont connu une destinée relativement « stable » : 10 n'ont vécu qu'en régime de marché, 8 ont vécu

uniquement en régime de projet, 21 étant passés progressivement du régime de projet au régime de marché selon une trajectoire à peu près attendue par leurs fondateurs. Les 27 autres ont connu des destinées diverses ou des modifications de régime pendant ces cinq années. L'évolution se fait, pour les entreprises étudiées et pour les cinq premières années, toujours dans le sens d'un régime de projet vers un régime de marché. Nous n'avons pas, dans notre série de cas, d'entreprise ayant atteint un régime de marché et revenant vers un régime de projet durant les cinq premières années, même s'il nous est parfois arrivé de constater ce mouvement dans un petit nombre de cas d'entreprises dont la longévité est supérieure à cinq ans. L'entreprise Purtican, par exemple, fondée par deux chercheurs issus de la recherche médicale, a consacré sa première année au développement d'une molécule mais aussi au développement de services permettant de soutenir la recherche avant de commencer à développer une activité commerciale dès la seconde année. Suivant les cas, les entreprises restent en régime de projet une, deux ou trois années avant d'accéder un régime de marché.

En d'autres termes, 39 cas (59% des 66 entreprises étudiées dans ce chapitre) peuvent être décrits relativement aisément à l'aide de seulement deux régimes, marché et projet. Cela traduit une tendance plus générale à l'accroissement au fil du temps de la proportion des entreprises dont l'activité s'organise selon un régime de marché et à la régression concomitante de celles où domine le régime de projet. Considéré à cette échelle, le processus de création d'entreprises va du projet vers le marché.

**Tableau 1. Evolution de la part des différents régimes durant les 5 premières années**

Année à partir du dépôt des statuts	1	2	3	4	5
projet	74,2%	47%	31,8%	18,2%	16,7%
exploration	7,6%	9,1%	6,1%	10,6%	7,6%
marché	18,2%	37,9%	54,5%	57,6%	63,6%
crise	0%	6,1%	4,5%	10,6%	7,6%
survie	0%	0%	3%	3%	4,5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Cette tendance statistique ne signifie toutefois pas que l'on ait affaire à un processus linéaire et sans surprise. Dans certains cas, le passage du régime de projet au régime exploratoire suggère que les débouchés escomptés ne sont pas présents, ce qui implique d'explorer les possibilités d'adapter le produit ou les services proposés à de nouveaux marchés pressentis. Dans notre étude, trois entreprises accèdent à un régime de marché après avoir connu une période, parfois de plusieurs années, en régime exploratoire. Trois entreprises accèdent à un régime de marché, soit après avoir connu une évolution de type régime de projet –> régime exploratoire –> régime de marché, soit après avoir connu une évolution de type exploratoire –> régime de marché, ou un bref passage d'un régime de marché vers un régime exploratoire, ce qui, pour le seul cas de ce type présent dans notre étude, correspond à une réorientation de l'entreprise qui se prépare à proposer de nouveaux produits. Les trois dernières entreprises de notre liste ont toutes connu un bref passage vers un régime de crise.

Les parcours sont peu linéaires et le passage par un régime de marché ne garantit nullement la pérennité de la société. Ainsi, parmi les 42 entreprises en régime de marché lors de la cinquième année, trois connaîtront ensuite des situations de crise et une se retrouvera en

régime de survie. Par ailleurs, un certain nombre d'entreprises n'atteint jamais le régime de marché, soit que cela soit intrinsèque à leur activité (celles qui développent des molécules thérapeutiques par exemple), soit qu'elles n'y parviennent pas. Afin de rendre compte de cette diversité, nous avons tenté de mettre en évidence des types de parcours.

Si les soixante-six entreprises étudiées ici ont toutes au moins cinq ans d'ancienneté, la plupart d'entre elles ont un parcours plus long. Nous avons codé jusqu'à 12 années de séquences. Naturellement, plus on avance dans le temps et plus les données sont lacunaires.

Nous avons identifié six types de parcours. Le premier type correspond aux entreprises qui restent très longtemps en régime de projet, comme celles qui développent des molécules thérapeutiques. Dans le deuxième type, l'entreprise se trouve très rapidement (au bout d'un an au maximum) en régime de marché. Il s'agit de ces sociétés qui démarrent avec une clientèle déjà constituée, souvent parce qu'elles reprennent une activité antérieurement réalisée dans une autre entreprise. Le troisième type regroupe celles qui correspondraient le plus au modèle « idéal » de création des start-ups : projet puis marché. Nous pouvons remarquer qu'elles sont minoritaires. Figurent dans le quatrième type les entreprises qui sont passées par des phases d'exploration pour trouver des marchés ou redéfinir leur activité. Dans le cinquième type, nous avons regroupé celles qui ont connu des difficultés avant de parvenir à revenir aux situations plus canoniques de projet ou de marché. Elles sont nombreuses (18). Enfin, dans le sixième type sont présentes les entreprises ayant connu des difficultés sans parvenir à revenir à ces deux régimes.

**Tableau 2. Types de parcours**

Types de parcours	Nombre d'entreprises
Projet tout le temps	6
Marché tout le temps	10
Projet ou marché tout le temps	16
Exploration à un moment sans survie ou crise	9
Crise et/ou survie suivies de retour au marché ou à un projet	18
Survie et/ou crise sans retour à un marché ou à un projet	7
Total	66

Ces parcours, qui sont rarement totalement linéaires, sont le produit d'interactions entre un environnement qui évolue rapidement et des entreprises qui s'efforcent de s'adapter en fonction de ces évolutions, ce qui suppose une certaine souplesse nécessaire à la reconfiguration des projets de départ. La notion de régime correspond à différents états possibles de l'entreprise, mais elle n'est en aucun cas adéquate s'il s'agit d'anticiper ou de prédire le devenir des entreprises. L'observation des soixante-six cas d'entreprises étudiées montre combien le passage d'un régime à un autre peut être soumis à des aléas qui peuvent influencer sur leur destinée. On a vu, par exemple, comment l'entreprise Highspeed découvrait sur le tard un débouché important presque par hasard. Inversement, l'entreprise Copeau était victime d'une crise imprévisible qui a provoqué la disparition momentanée ou durable de ses débouchés. Quelle que soit la situation des unes et des autres, il est évidemment impossible de prédire ce qui pourrait se passer par la suite. Aucun régime, ni aucune configuration d'entreprise n'est de nature à expliquer ce qui se passera dans les années à venir, même si l'on sait que les entreprises en régime de survie

connaissent évidemment des situations difficiles qui hypothèquent leur avenir. Nous reviendrons plus loin sur la question de la survie et de la performance.

### 3. Régimes et ressources

Y a-t-il un lien entre les régimes et les ressources mobilisées ? Nous n'avons codé les régimes qu'à partir du dépôt des statuts. Aussi est-il utile de revenir en premier lieu sur cette période de « gestation » qui précède les débuts officiels. Le tableau suivant compare cette période à celles qui suivront. Sans trop de surprise, on y voit surtout des ressources « amont » comme les informations ou les conseils, et naturellement les financements. Celles qui ont déjà des clients pourront arriver rapidement à un régime de marché.

**Tableau 3. Les ressources caractéristiques de la période antérieure au dépôt des statuts.**

Types de ressources	avant le dépôt des statuts	Après	Total
Informations, idées	12,4*	0,5	3,2
conseils juridiques, commerciaux ou de ressources humaines	20,3	5,2	8,7
conseils techniques	1,1	0,6	0,7
travail	2,2	1,9	2,0
financement	38,7	12,0	18,1
partenariat	5,2	4,2	4,4
client	3,3	44,9	35,4
fournisseur	1,6	3,1	2,8
employé	6,3	21,2	17,8
locaux	6,7	4,8	5,2
technologie	1,1	0,6	0,7
instrument	1,3	1,0	1,0
Total	100	100	100

\* Les chiffres sont exprimés en pourcentages

Cette période est décrite dans le chapitre 3, au cours duquel nous avons analysé les projets. Durant cette phase de tâtonnement et de mise en place, les fondateurs utilisent beaucoup de ressources « cognitives », des conseils et des informations, ce qui présente une certaine logique.

Une fois l'entreprise officiellement fondée, elle s'installe pour une période donnée dans l'un des « régimes » que nous avons décrits. Sans surprise, les types de ressources que mobilisent les fondateurs varient selon le régime en question (tableau 4).

**Tableau 4. Les ressources caractéristiques selon les régimes d'activité des entreprises.**

Types de ressources	Projet	Exploration	Marché	Survie	Crise	Total
Informations, idées	0,6*	0	0,6	0	3,8	0,5
conseils juridiques, commerciaux ou de ressources humaines	6,8	1	5,4	0	3,8	5,2
conseils techniques	0,2	0	1,5	0	0	0,6
travail	1,9	1	1,7	5	19,2	1,9
financement	16,5	4,7	8,8	5	38,5	12,0
partenariat	4,1	2,6	5,2	5	3,8	4,2
client	38,9	80,5	36,3	20	7,7	44,9
fournisseur	4,2	1,3	2,9	0	0	3,1
employé	21,7	7	27,3	50	23,1	21,2
locaux	3,9	1,6	7,8	10	0	4,8
technologie	0,4	0	1,1	0	0	0,6
instrument	0,9	0,3	1,4	5	0	1
Total	100	100	100	100	100	100

\* Les chiffres sont exprimés en pourcentages

Le régime de projet est marqué par l'accès à de nombreux conseils, un peu comme dans la phase de gestation, mais également par la recherche (et l'obtention) de financements, ainsi que le choix de fournisseurs. Le régime d'exploration est marqué par la recherche de clients, qui déterminent en grande partie les orientations de l'entreprise. En revanche, les entreprises ayant stabilisé des débouchés, dans le régime de marché, recrutent, cherchent des locaux plus grands et se renforcent sur le plan technique. En situation de survie, les entreprises recrutent également, pour répondre aux demandes, mais elles font souvent face à un important turn-over des salariés. Enfin, dans le régime de crise, la recherche de financements est centrale, la crise en questions étant le plus souvent liée à des problèmes financiers.

#### **4. Lorsque les histoires s'achèvent**

Les entreprises innovantes bénéficient de nombreux soutiens, ce qui explique que la plupart parviennent à se maintenir plusieurs années, même si lorsqu'elles ne trouvent guère de débouchés. Sur les 66 entreprises de notre corpus ayant au moins cinq ans d'ancienneté, une seule a disparu durant cette période. Toutefois, si l'on allonge les durées et que l'on prend en compte l'ensemble de notre corpus, la situation est différente (tableau 5). Si les deux tiers des entreprises sont encore en activité, parfois avec quelques difficultés, un peu moins d'un tiers ont cessé leurs activités, soit qu'elles aient simplement déposé leur bilan ou déclaré la fin de leur activité, soit qu'elles aient été rachetées par d'autres entreprises ou des groupes industriels (ce cas de figure s'observant surtout dans le secteur pharmaceutique).



**Tableau 5. La situation des entreprises enquêtées en 2014.**

Situation en 2014	Période de création entre 1986 et 1999	entre 2000 et 2005	entre 2006 et 2010	total	%
Toujours en activité	7	32	12	51	52,6
En activité mais situation difficile	0	2	0	2	2,1
Rachetées	1	5	0	6	6,2
Absence d'activités (dépôt de bilan, etc.)	2	17	3	22	22,7
Informations non disponibles	1	3	2	6	6,2
Toujours en activité mais chiffres non disponibles	2	6	2	10	10,3
Total	13	65	17	97	100

Nous allons nous pencher à présent sur ces fins d'histoires.

La fin des histoires d'entreprises n'est pas toujours considérée par les fondateurs comme un échec, elle signifie parfois l'atteinte de l'objectif de départ, notamment dans le cas des startups revendues avec des profits importants à de grands groupes ou à une autre entreprise. Ce peuvent être aussi des entreprises rachetées avec leurs équipes de fondateurs et l'histoire continue alors sous une autre forme. Dans ce cas, le rachat intervient à un moment difficile pour l'entreprise et permet justement que la fin d'une première histoire, celle de l'entreprise, ne soit pas celle de l'équipe.

L'un de nos fondateurs s'adresse ainsi à des concurrents à la recherche d'une implantation commerciale en France et leur vend sa société, dans de mauvaises conditions selon lui. Il reste dans l'entreprise après son rachat en tant que gérant salarié, mais estime que « *ça a été un peu une catastrophe (...) Parce que je suis tombé sur des racheteurs qui n'avaient vu que ce qui existait et pas du tout le projet tel qu'il était conçu et qui ont exploité la structure comme une antenne commerciale, alors qu'il y avait un marketing propre qui était très installé, une présence Internet qui était très importante* ».

Parfois c'est la technologie qui est achetée, permettant ou non à l'entreprise de continuer son activité. Dans certains cas, cela correspondait à l'objectif initial, par exemple celui de développer une activité pour un fondateur jusqu'à la retraite. Mais l'arrêt de l'entreprise est plus souvent considéré par les fondateurs comme un échec. Dans d'autres cas, cela se traduit non seulement par la fin de l'histoire de l'entreprise, mais par des licenciements secs, comme pour l'une de nos entreprises, qui affiche 97 emplois supprimés. Le constat de faillite est alors à la fois un échec pour les dirigeants et un choc pour les participants. Pour une autre de nos entreprises, l'arrivée d'un financeur met en déséquilibre la société et conduit à sa liquidation. Les fondateurs vont néanmoins créer une autre société, pour commercialiser leur innovation, au terme d'un conflit important autour des brevets. Dans un autre cas, la fin de vie de l'entreprise est déclenchée à la suite d'une crise, autour d'un nouveau marché, d'une nouvelle embauche qui génère des contraintes plus fortes, un engagement financier, et ne permet plus de continuer simplement sans que le chiffre d'affaire soit accru significativement.

Parfois, il semble aux fondateurs qu'il ne manquait pas grand-chose pour que l'entreprise puisse poursuivre ses activités. Le point commun alors, c'est l'impossibilité de convaincre les partenaires de continuer.

L'un de nos enquêtés, à un moment crucial pour l'entreprise, a été contacté par un partenaire potentiel américain. Mais le rendez-vous a été manqué, pour des raisons d'agenda. Quand il a eu la présence d'esprit de

recontacter ces partenaires, c'était trop tard, ils avaient choisi un autre logiciel. La société vivote, puis les difficultés se traduisent par un arrêt progressif des activités. Les salariés, prévenus depuis longtemps des problèmes rencontrés retrouvent du travail ailleurs, sauf la secrétaire, pour qui « *cela a été difficile* ». Le fondateur cherche un partenaire et revend en 1995 la majorité des actions de l'entreprise à une autre société, dont les responsables avaient un capital important qu'ils cherchaient à placer. Ils avaient entendu parler de l'entreprise par une émission de radio. Le fondateur devient alors salarié responsable technique. Finalement, l'entreprise dépose le bilan au bout d'une dizaine d'années d'existence et son fondateur se retrouve licencié économique avec un « chômage confortable ».

Dans un autre cas, celui d'une entreprise de biotechnologie, l'histoire semble avoir basculé quand la pépinière d'accueil a fermé ses portes aux fondateurs, leur refusant l'usage de l'animalerie commune. Leur objectif à ce moment-là était soit de trouver de nouveaux investisseurs prêts à continuer, ce qui « *permettait de continuer l'aventure quelques temps, quelques années supplémentaires, dans l'objectif de produire de la propriété industrielle* », explique l'ex-gérant, soit de trouver des partenaires industriels en vue d'une commercialisation, soit de vendre les brevets existants. L'obligation de fermer le laboratoire a été selon ce directeur l'élément déclencheur d'une décision de se tourner vers la troisième solution : valoriser la propriété industrielle, en licenciant les chercheurs en poste pour garder seulement une équipe chargée de la vente, ce qui a fini par se faire mais à un prix très inférieur à celui escompté. L'entreprise est radiée, mais pas liquidée, afin que les fondateurs ne soient pas « marqués au fer rouge » dans d'éventuels autres projets.

Dans certains cas, l'entreprise continue mais les fondateurs sont mis à l'écart, et vont recréer une autre entreprise. Un de nos fondateurs avait pris la direction d'une entreprise qu'il avait contribué à créer alors qu'il était chercheur. C'est un conflit à l'intérieur du conseil d'administration de l'entreprise qui l'a conduit à être mis sur la touche, brutalement, sans indemnités. Dans un autre cas, un conflit entre les fondateurs et un associé tardif, a débouché sur une procédure judiciaire afin que les premiers récupèrent leurs brevets et puissent repartir pour créer une nouvelle société. Mais la première continue à exister plusieurs années, et à être présente sur le marché comme une concurrente potentielle.

Les circonstances de la vente ou de la liquidation d'une entreprise ont des conséquences pour la suite des trajectoires des individus.

Ainsi l'un de nos fondateurs se retrouve sans droit au chômage et dit avoir « recréé » une entreprise pour survivre : « *Ben c'était pour vivre, enfin survivre, parce que après un dépôt de bilan, vous, vous retrouvez sans activité et vous avez droit à quoi, vous êtes marié, vous avez trois enfants encore à charge, votre épouse qui a arrêté son activité (...) pour pouvoir vous suivre, elle laisse son cabinet et vous, vous retrouvez du jour au lendemain avec rien du tout, vous avez pas droit au chômage, rien du tout ! Il faut le savoir quand même, il faut prévenir les créateurs que s'ils ont un problème ils vont au carton les mecs, on a droit à rien, vous payez 60 000 euros de charges le mois précédent et le mois suivant vous avez droit à rien, alors on se dit « je vais peut-être avoir droit au chômage, au RMI », ben non rien du tout, donc vous êtes obligé de vite fait vous remettre en selle, autrement vos enfants meurent de faim et vous les mettez à la DASS, donc j'ai créé cette société* ».

Certains parlent de perte, de rupture, comme cette jeune femme, fondatrice d'une entreprise rapidement disparue : « *Et bien ils m'ont eu, j'ai fermé. L'aventure s'est arrêtée le 30 juin cette année. C'était triste, c'est triste, la mort d'une entreprise, c'était dur. Perdre ce lien viscéral presque charnel, pas évident. Mais ainsi va la vie. Il ne faut pas se laisser abattre, si ne je n'avais pas eu un boulot, je serais au fond du trou. Il faut mettre l'ego de côté, et ne pas se tromper, ce n'est pas une passion, c'est un moyen d'exister, de manger, de laisser une trace sur la planète. C'est pas bon sinon* ».

L'échec peut aussi être lié à des facteurs exogènes qui mettent les fondateurs dans l'incapacité de continuer l'aventure, comme un décès, une maladie par exemple. Pour d'autres les circonstances de la fin de l'histoire précédente fournissent l'occasion d'une nouvelle création, comme pour un de nos enquêtés, parti avec un chômage confortable, qui relance une nouvelle entreprise. La fin de l'histoire peut être celle des ambitions de départ. Certaines structures continuent à exister plusieurs années, mais vivent dans une logique de survie, et l'objectif de départ n'est plus présent.

Les fins d'histoires se caractérisent finalement par la fin soit du collectif, soit du projet de départ, soit des deux. Dans le premier cas, la fin du collectif, qui fait souvent suite à une crise

interne, est sans doute la situation la plus douloureuse à vivre pour les fondateurs, même si la structure créée continue à exister. Le deuxième cas correspond plutôt à une reconfiguration des ressources et des perspectives. Du point de vue des fondateurs, le troisième cas est perçu le plus souvent comme un échec, lorsque leur objectif était que leur entreprise atteigne un marché et y perdure.

## 5. Performance et survie

La question de la réussite, de la performance, ou au moins de la survie, est centrale dans la plupart des études sur les startups. On cherche à expliquer le succès ou l'échec par les caractéristiques des fondateurs, le type de projet, les ressources accessibles, les réseaux des fondateurs, le contexte local, etc. Il s'agit pour les chercheurs, notamment en sciences de gestion, de fournir aux créateurs d'entreprises, aux concepteurs des politiques de soutien à l'innovation, ou à d'autres « décideurs » des clés pour optimiser leur action. Comme nous l'avons signalé dès l'introduction de cet ouvrage, ce n'était pas notre objectif. Nous nous sommes plutôt intéressés aux fondateurs, à leurs projets et leurs réseaux. Toutefois, lorsque nous présentons nos résultats, il se trouve invariablement au moins une personne pour poser la question des déterminants de la performance ou simplement de la survie des entreprises étudiées. Dès le début, nous avons codé un certain nombre d'informations utiles pour traiter ce type de question. Outre que nous connaissons la situation de l'entreprise à différents moments (voir le tableau 5 plus haut pour l'année la plus récente), nous avons codé des informations plus subjectives comme le fait que les enquêtés considèrent que leur entreprise s'est développée mieux qu'ils ne l'avaient envisagé, ou conformément à ces anticipations, ou avec des difficultés, ou qu'elle soit un échec. Ce codage ne résulte pas d'une question fermée posée systématiquement mais des évaluations faites spontanément au cours des entretiens. Nous avons bien sûr recherché toutes les corrélations avec d'autres variables, les caractéristiques des fondateurs (âge, formation, sexe, situation antérieure), celles de l'entreprise (le secteur d'activité ou la propriété d'un brevet par exemple), les modes d'accès aux ressources.

Le principal résultat de ces analyses est qu'il y a très peu de corrélation entre toutes ces variables et le devenir de l'entreprise tel que nous l'avons codé. Une interprétation possible est que nous n'avons pas codé les bonnes informations ou pas utilisé les bons modèles statistiques. Notre interprétation est que le devenir des startups de notre population était et reste largement imprévisible. Il dépend probablement de trop de paramètres externes (présence ou absence de débouchés, de financements, retournements de conjoncture) et internes (entente des personnes, succès ou échec des développements techniques) pour faire l'objet de prévisions, même très approximatives. Une interprétation optimiste de cette absence de prévisibilité est que les différents services d'aide à l'innovation font bien leur travail. Comme nous avons constitué notre population d'étude en grande partie sur la base de leur sélection, nous n'avons pratiquement que des projets qui se sont avérés suffisamment solides pour les convaincre.

Comme nous ne voudrions pas laisser le lecteur sur une déception trop grande, nous allons tout de même signaler deux petites tendances, de faible amplitude, mais qui font sens. La première est liée à une corrélation entre la disparition des entreprises et la faiblesse des accès aux ressources par des relations professionnelles. Cette corrélation devient assez nette au bout de sept ans, donc pour un sous-ensemble restreint de nos cas, ce qui fait qu'il faut prendre ce résultat avec une très grande prudence. Alors qu'en moyenne, 39% des accès aux ressources s'effectue par des relations professionnelles dans l'ensemble de ces entreprises, cette proportion est seulement de 17% pour celles qui ont disparu. Les relations non professionnelles ont en revanche un poids équivalent. L'autre tendance, qui est liée à la première, est qu'il y a plus de cessations d'activités et de situations difficiles parmi les entreprises créées par un fondateur

unique (41% contre 19% pour les fondateurs multiples). Nous faisons donc l'hypothèse, et ce n'est guère plus que cela, que la forte insertion des fondateurs dans un milieu professionnel donne un peu plus de chances aux entreprises en création.

On retrouverait là un résultat connu qui a été popularisé sous l'expression « force des liens faibles » par Mark Granovetter, un sociologue américain<sup>56</sup>. A l'issue d'une étude sur le marché du travail où les relations professionnelles apparaissaient plus efficaces que les liens familiaux ou amicaux pour trouver un emploi satisfaisant, cet auteur a cru pouvoir généraliser ce résultat en considérant que les liens professionnels sont des liens « faibles » (en termes de fréquence des échanges, d'importances des services rendus, d'intensité émotionnelle et d'intimité) alors que les liens familiaux ou amicaux sont des liens « forts ». En fait, il semble bien que l'efficacité des liens professionnels provienne surtout de leur insertion dans des milieux professionnels et pas forcément de leur « faiblesse ». Dans notre enquête, nous avons distingué les liens « professionnels » et « amicalement professionnels » (lorsque les personnes se fréquentent aussi en dehors du travail) et nous ne notons aucune différence entre les deux au regard de l'« efficacité »<sup>57</sup> des ressources obtenues par la mobilisation de ces relations, alors même qu'elle est plus forte dans les deux cas que lorsque les relations sont non professionnelles.

## Conclusion

Les parcours des entreprises « innovantes » que nous avons étudiées ne se conforment que très partiellement aux modèles linéaires utilisés par les organismes d'aide à la création d'entreprises. Ils ressemblent plutôt à une série d'improvisations et d'adaptations, guidés par des projets plus ou moins précis et l'intention des fondateurs de faire exister leur entreprise, quitte à modifier au fil du temps de nombreux aspects du projet initial. Ce processus un peu chaotique parvient à faire exister les entreprises de façon relativement durable dans les deux tiers des cas, ce qui est un taux de survie relativement élevé lorsqu'on le compare à celui de l'ensemble des entreprises créées, qui voit la moitié de ces entreprises disparaître au bout de cinq ans. Les fins de parcours ne sont pas toujours des échecs, elles sont parfois acceptées et insérées dans un cours ordinaire des choses, et même parfois considérées comme des succès lorsque l'entreprise est rachetée dans des conditions jugées favorables par les fondateurs. Les échecs, du point de vue des fondateurs, correspondent aux cas où les entreprises ne sont pas parvenues à trouver des débouchés suffisants ou, parfois, à des situations de conflit interne terminées dans la douleur.

En moyenne, les startups étudiées ont créé une dizaine d'emplois, avec de fortes variations bien sûr. Cela signifie que la plupart sont restées de petites, voire très petites entreprises, même si quelques-unes ont atteint une taille plus importante (une dizaine atteignaient ou dépassaient 30 salariés au bout de trois ans). Mais la majorité des fondateurs considèrent que leur entreprise correspond à ce qu'ils avaient envisagé. En effet, peu d'entre eux visaient une taille importante, certains dont la société a dû grossir sous l'effet de circonstances (obtention de gros marchés, rachat d'entreprises proches) cherchant à limiter ou au moins contrôler sa croissance.

Il n'y a guère de liens entre les parcours et le recours plus ou moins important aux relations. Celui-ci est important dans tous les cas de figure, avec la décroissance relative au cours du temps notée dans le chapitre précédent. La seule chose qui ressort de nos analyses est

---

<sup>56</sup> Mark Granovetter, 1973, "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, Volume 78, Numéro 6, pp. 1360-1380.

<sup>57</sup> L'« efficacité » est simplement le fait que les enquêtés aient ou non mentionné spontanément leur insatisfaction vis-à-vis d'une ressource.

que les relations inscrites dans un milieu professionnel semblent plus « efficaces » pour atteindre des ressources utiles que des relations non professionnelles.

## Chapitre 5. Contextes<sup>58</sup>

Les 97 histoires de créations d'entreprises que nous avons reconstituées sont situées dans le temps et l'espace<sup>59</sup>. Naturellement, les spécialités des entreprises sont corrélées avec leur localisation : plus d'informatique scientifique à Toulouse, d'électronique à Grenoble, d'informatique bancaire à Castres, mais sans que cela aille jusqu'à une spécialisation très marquée selon les villes. Nous n'avons en effet observé que peu de liens entre les secteurs d'activités, la localisation et les parcours. Tout au plus peut-on noter que les quelques entreprises grenobloises ont des effectifs un peu plus étoffés que les autres ou que, comme celles de Marseille, elles sont passées un peu plus souvent par des phases de crises, alors que celles de Bordeaux sont un peu plus souvent en mode exploratoire. Il faut prendre ces quelques corrélations avec beaucoup de prudence, étant donné la taille restreinte de notre corpus. Retenons que ces corrélations sont suffisamment limitées pour que notre échantillon puisse être finalement considéré comme assez représentatif des startups de province créées dans les années 1990 et 2000.

Il faut à présent insérer cette population dans des contextes historiques et géographiques plus larges. Pour ce qui concerne l'histoire, nous verrons qu'il faut revenir un peu plus d'un siècle en arrière pour saisir l'émergence du monde économique dans lequel s'insèrent nos startups. Elles bénéficient (ou pâtissent) de cadres sociaux mis en place au fil des années dans différents pays autour de l'idée d'innovation et des activités économiques qui peuvent y être liées. Sur le plan géographique, nous nous intéresserons particulièrement aux contextes locaux, en examinant d'abord les logiques de localisation des entreprises, puis les contextes locaux au sein desquels elles se procurent la majeure partie de leurs ressources.

### 1. Contextes historiques

Les entreprises étudiées sont insérées dans un « monde économique », celui des activités d'innovation, dont il est utile d'évoquer succinctement l'histoire à partir de son émergence, que l'on peut situer dans la deuxième moitié du XIXe siècle. En effet, tous les dispositifs dont bénéficient les entreprises que nous avons étudiées sont issus de cette histoire. Nous examinerons ensuite les effets sur les entreprises étudiées des diverses crises générales ou sectorielles qu'elles ont affrontées.

#### 1.1. Emergence et développement du « monde de l'innovation »

Les relations entre la science « académique » et l'industrie ont une longue histoire<sup>60</sup>. Un élément important de cette histoire est l'émergence de l'ensemble des dispositifs relevant de ce que l'on appellera plus tard le « transfert de technologie » et qui ont été mis en place au Massachusetts Institute of Technology et dans son environnement au début du XXe siècle<sup>61</sup>. Des dispositifs similaires ont été adoptés un peu plus tard par l'université de Stanford en

---

<sup>58</sup> Ce chapitre reprend pour une partie les analyses de l'article suivant : « Michel Grossetti, Jean-François Barthe et Christophe Beslay, 2008, « Choix de localisation et mobilisation des ressources dans la création d'entreprises innovantes », *Géographie, Économie, Société*, Vol. 10, n°1, pp.43-60.

<sup>59</sup> Voir l'introduction pour la présentation détaillée du corpus.

<sup>60</sup> L'un d'entre nous avait tenté il y a quelques années d'en retracer les grandes lignes (Michel Grossetti, *Science, industrie, territoire*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, 1995).

<sup>61</sup> Voir l'histoire de cette université particulière par Henry Etzkowitz, *MIT and the Rise of Entrepreneurial Science*, Routledge Press, London, UK, 2002.

Californie, avant la seconde guerre mondiale. La conjonction de ces dispositifs favorisant les relations entre les universitaires et l'industrie, de l'arrivée d'un industriel majeur (Schockley, l'un des inventeurs du transistor) et d'un savoir-faire industriel plus ancien<sup>62</sup> ont produit le phénomène mondialement célèbre de la « Silicon Valley ». Cette zone industrielle, qui s'est développée autour de l'université de Stanford est devenue un des lieux majeurs de développement des technologies électronique et informatique, générant de nombreux emplois et beaucoup de nouvelles entreprises. Dès les années 1970, de multiples parcs technologiques ont été créés dans le monde pour tenter de reproduire ce phénomène, avec des succès très variables, et une majorité de déceptions. La France n'a pas échappé à cette tendance avec la création du parc de Sophia-Antipolis à proximité de Nice, en 1969, puis de la « Zone pour l'innovation et les réalisations scientifiques et techniques » (ZIRST) de Meylan, près de Grenoble, en 1971 et de nombreux autres par la suite.

En France, pour la période qui nous concerne, les années 1990 et 2000, il faut certainement mentionner les « Assises de la recherche et de la technologie » organisées en 1981 et 1982 par le gouvernement (en particulier le ministre de la recherche et de la technologie de l'époque, Jean-Pierre Chevènement), qui ont encouragé fortement les relations science-industrie, et en particulier la création d'entreprises sur la base de travaux de recherche scientifique. On pensait alors que l'innovation technique pouvait être une source importante de développement économique et de création d'emplois. Les encouragements à la fondation d'entreprises « innovantes » prennent des formes multiples, depuis la mise en place de « pépinières » d'entreprises, des immeubles dédiés à l'accueil et à l'accompagnement des entreprises en création, jusqu'aux dispositions de la « Loi sur l'innovation et la recherche » de 1999, qui permet aux salariés de la recherche publique de bénéficier de congés pour créer des entreprises sans perdre le bénéfice de leur poste de fonctionnaire, en passant par la création de services de valorisation dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche ou d'organismes de « capital risque » à l'échelle nationale ou régionale. La loi de 1999, portée par le ministre de l'éducation de l'époque, Claude Allègre, a été préparée en grande partie par deux députés universitaires, le biochimiste Jean-Yves Le Déaut et l'informaticien Pierre Cohen.

Depuis une quarantaine d'années, portée en grande partie par les universitaires les plus proches de l'industrie, notamment dans le domaine de l'ingénierie, s'est donc installée l'idée que le développement économique se fonde sur l'innovation technique et sur les relations science-industrie, et donc qu'il faut encourager l'une et les autres. Cette idée a commencé à être contestée dans les années 1990. D'abord, a émergé un discours sur la mondialisation comme source principale de croissance, qui a mis en avant le commerce et les échanges au détriment de l'innovation technique. Ensuite, les divers classements académiques fondés sur les publications et les prix scientifiques (dont le désormais célèbre classement de l'université Jiao Tong de Shanghai) ont mis l'accent sur un type de recherche moins orienté vers les applications industrielles. Enfin, de nombreux chercheurs, dans différents pays, ont développé un discours critiques sur les injonctions auxquelles la recherche académique se trouve soumise, qu'elles concernent l'innovation ou les publications. Le discours sur le développement économique par l'innovation technique n'a pas disparu pour autant, loin de là, il est simplement en tension avec d'autres discours.

L'important, pour ce qui concerne nos entreprises, c'est que ce discours s'est « équipé » au fil des années de multiples dispositifs censés favoriser l'innovation technique. Nous en avons évoqué quelques-uns plus haut, comme les pépinières, les facilités accordées aux chercheurs créant des entreprises, les parcs technologiques ou des organismes de financement de « capital-risque ». S'y sont ajoutés des « incubateurs » (censés accompagner la création des entreprises

---

<sup>62</sup> Christophe Lecuyer, *Making Silicon Valley: Innovation and the Growth of High-Tech, 1930-1970*, Cambridge, MA: MIT Press, 2006 ; AnnaLee Saxenian, *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.

en amont des pépinières) et divers services de « transfert de technologie » ou d'aide à la création d'entreprises innovantes. Le statut de « jeune entreprise innovante », créé en 2004 accorde à ces entreprises des avantages fiscaux. Il existe donc, à partir des années 1990, tout un ensemble de dispositifs de soutien offerts aux entreprises qui parviennent à convaincre les divers interlocuteurs de leur caractère « innovant ». En 1995, l'économiste Philippe Mustar avait recensé plus de 200 entreprises créées par des chercheurs entre 1984 et 1991<sup>63</sup> et le mouvement s'est poursuivi par la suite. Les enquêtes de l'Insee sur les créations d'entreprise<sup>64</sup> évaluent à un peu plus de 4% la part des nouvelles entreprises situées sur des secteurs « innovants » et à 10% les entreprises dont la technologie constitue la « base essentielle », auxquelles on pourrait ajouter un peu moins de 20% d'entreprises dont la technologie est un « support important » (enquête sur les entreprises créées en 2006). Selon le critère adopté, on se situe donc entre 4% et 30% des entreprises créées dont l'innovation technique constitue une base plus ou moins importante.

Il faut insister sur le fait qu'il existe une forte continuité entre les entreprises créées par des chercheurs « académiques » et celles qui sont fondées par des ingénieurs ou des cadres. La revendication d'une innovation technique les inscrit dans un même « monde », celui des activités d'innovation. Ce monde partage un certain nombre d'allant de soi sur l'innovation comme source de développement économique et sur la valorisation de la technique. Il partage également des exemples qui font référence et divers éléments de langage. A de rares exceptions près (les quelques entreprises d'économie sociale et solidaire, certes innovantes techniquement, mais intégrées dans notre corpus surtout à titre de comparaison, et qui relèvent d'un autre « monde »<sup>65</sup>), les entreprises étudiées sont inscrites dans ce monde des activités d'innovation, et leurs membres en partagent les allant de soi.

Au-delà de ce contexte institutionnel, la période durant laquelle beaucoup de nos entreprises ont été créées est celle du développement d'Internet, et plus généralement des applications informatiques, et également celle de l'essor des biotechnologies. Comme nous l'avons vu en introduction, la notion de startup est d'ailleurs souvent associée à ces domaines. C'est aussi une période qui a connu des crises, celle de 1991-1994 pour nos entreprises les plus anciennes, celle de 2001-2004 pour les plus nombreuses, et enfin celle, très dure, de 2008-2014 pour toutes celles encore en activité dans cette période. Ces crises ont généralement pour effet de réduire les possibilités de sous-traitance pour des grands groupes industriels, ce qui peut provoquer des difficultés chez les startups dont les clients principaux sont justement ces grandes entreprises.

## 1.2. Les startups face aux crises

Les entreprises étudiées ont traversé plusieurs crises, générales comme celles de 2001-2003 et 2008-2009 ou plus spécifiques à leur secteur. Ce sont pour les fondateurs des moments particuliers de changement dans le rythme des événements de l'entreprise, et de modification des possibles, ce qui accroît fortement l'imprévisibilité.

Ainsi les fondateurs de Diademe évoquent-ils l'effondrement du marché de la fibre

---

<sup>63</sup> Philippe Mustar, 1995, *Science et Innovation - Annuaire raisonné de la création d'entreprises par les chercheurs*, Paris, Economica.

<sup>64</sup> Les enquêtes « SINE » destinées à suivre les jeunes entreprises durant leurs cinq premières années. Il s'agit d'enquêtes sur échantillons larges (comprenant entre 30% et 40% des entreprises nouvellement enregistrées une année donnée).

<sup>65</sup> Pour faire simple, le monde de l'économie sociale et solidaire valorise moins la technique que celui des activités d'innovation, même si les entreprises qui s'y inscrivent peuvent revendiquer des innovations techniques. Ce monde économique est beaucoup plus structuré par une dimension politique et militante, la référence commune étant la recherche d'alternatives à l'économie de marché telle qu'elle est organisée autour des grands groupes.



optique en 2001, qui les a conduits à une réorientation des activités de la société et à une crise interne : « *on s'est rendus compte que ce marché était virtuel, en tous cas c'était la bourse qui tirait le marché et non pas le marché qui tirait la bourse... Le marché s'est effondré en 2 ou 3 mois, il n'y avait plus rien à nous faire faire* ». L'entreprise n'avait pas eu le temps de mener à bien sa diversification et « *on a plongé, on s'est retrouvé entre 2001 et 2003 dans une situation financière catastrophique* ». Adossés à un partenaire industriel, ils ont découvert que leur groupe était leur « *meilleure banque* » : « *Quand on a souffert financièrement, c'est le groupe qui a amené de l'argent au compte courant... Il a même racheté le bâtiment aux banques... Ils sont toujours là, mais parce que la maîtrise de notre savoir-faire, ils en ont besoin, ils ne peuvent pas se séparer de cette activité, On est leur seule filiale dans le monde qui peut leur apporter un produit nouveau, donc ils sont prêts aussi à prendre des risques* ». Mais la traversée de la crise ne s'est pas faite sans dégâts sur l'entreprise. La recapitalisation a eu des conséquences sur le projet global, les licenciements et le changement de cap ont conduit l'un des fondateurs à douter du projet commun et, surtout, la crise a exacerbé les divergences existant entre deux associés sur la stratégie d'entreprise, quant à savoir s'il valait mieux privilégier une rentabilité financière immédiate ou investir pour développer de nouveaux produits. La traversée de la crise a eu aussi des conséquences sur la vie privée des fondateurs, encore plus mobilisés qu'à l'ordinaire dans la gestion de la société au détriment de la vie familiale, ce qui a conduit à une séparation pour l'un d'entre eux. On a donc un enchaînement de crises, externes, interne (à l'entreprise), et privée : malgré le fait qu'un partenaire industriel ait permis en théorie de « *sauver les meubles* ».

L'histoire de Diademe n'est pas unique. L'effet d'une crise sur une entreprise est différent selon les caractéristiques de celle-ci. Ainsi, le fait de pouvoir s'appuyer sur des clients récurrents peut constituer une force. L'entreprise Sotop, a perdu 10 à 15% de chiffre d'affaire par an depuis la crise, peut compter sur ses « *clients historiques* », en situation de relative dépendance pour la fabrication de pièces très spécifiques à longue durée de vie, « *on a des clients historiques, mais avec des quantités faibles et avec un design propre, sa pièce n'est pas interchangeable... Une fois que vous avez défini une technologie, par exemple embarquée sur un satellite, quand elle a fait ses preuves, la technologie est figée pour le reste de sa vie, la pièce a été définie, qualifiée, tout est figé, on n'y revient plus* ».

Le fait de se situer sur un marché spécialisé peut avoir permis à certaines entreprises de passer la crise. Par exemple dans les télécommunications, Inxs a bénéficié de la demande de bande passante qui n'a jamais faibli alors que la demande générale s'effondrait au moment de l'explosion de la bulle internet.

Dans d'autres cas, la crise est mentionnée sans qu'elle ait un impact direct négatif sur la société, lui étant même parfois favorable. Ainsi, le fondateur d'Aras estime : « *La crise a été une chance pour Aras. Elle a mis un coup d'arrêt aux multiples projets de lotissements qui poussaient comme des champignons dans le secteur et qui tenaient tout le marché. Cela m'aurait tué s'ils avaient continué. La crise a obligé le marché à ralentir. Et les gens à réfléchir à ce qu'ils voulaient* », et finalement à choisir le produit naturel qu'il propose.

Plus généralement, la crise semble avoir eu pour effet de ralentir les activités et d'accroître la difficulté à obtenir des financements. Le ralentissement des activités, qui peut être d'amplitude variable, implique de pouvoir tenir, et donc de disposer d'une trésorerie suffisante pour attendre le redémarrage. Mais, paradoxalement, les investisseurs et notamment les banquiers, deviennent plus frileux dans ce contexte et rendent plus difficile et plus long l'accès à des financements. Certaines entreprises s'en sortent particulièrement bien malgré une crise touchant de plein fouet leur secteur d'activité car elles avaient anticipé cette crise ou eu la chance de réaliser un tour de table suffisamment important avant qu'elle ne se déclenche.

Ainsi le fondateur de Certitude, échaudé par une expérience américaine au moment du 11 septembre qui avait gelé les affaires et les investissements, raconte : « *à cause de ça, j'ai*

*toujours dit, il vaut mieux l'argent en banque que l'espoir de lever de l'argent. C'est pour ça qu'on a fait un deuxième tour aussi rapidement, 25 millions et moins d'un an après 42 millions et ça ce n'est pas un standard classique, mais aujourd'hui nous on a de l'argent en banque, alors que pratiquement 50% des biotechs aux EU ont moins de 6 mois de cash. Alors que nous on peut tenir encore pendant longtemps. On peut traverser la crise ».* Cette situation fait qu'on leur propose de racheter des entreprises ou des programmes de recherche. Et ils s'appuient aussi sur des dispositifs publics de type Crédit Impôts Recherche, subvention OSEO qui permettent d'atténuer les effets de la crise et de continuer la recherche.

Mais même pour celles qui tiennent, les dirigeants mentionnent un ralentissement dans les recrutements, ou des licenciements, ou un moindre recours à l'intérim. Ils insistent également sur le fait que la crise peut avoir fait perdre du temps. « *On a perdu 2 ans* », explique le fondateur de Luxe. L'entreprise venait juste d'effectuer une deuxième levée de fonds de 1,5 millions d'euros, mais avec des actionnaires qui réclamaient des investissements, le doublement du nombre de salariés : « *On était bien installés ça marchait bien jusqu'à ce qu'un de nos futurs clients en évaluation de nos produits, un suédois, nous dise que finalement ils allaient mettre un peu en standby les développements. C'était en mai 2008, je suppose qu'ils avaient pressenti les événements. C'était les premiers à repousser de deux - trois ans les programmes sans raison apparente. Ça aurait peut-être pu nous mettre la puce à l'oreille. Et après ça a été annoncé sur annonce* ». En quelques mois, l'entreprise a dû licencier et repartir sur des bases plus réduites, mettant deux ans à rattraper le niveau initial.

Pour les entreprises les plus fragiles, la crise accentue les fragilités. Pour Copeau, le premier indice de la crise a été en octobre 2008, une perte d'activité qui les conduit à ne pas travailler pendant quinze jours, ce qui ne leur était jamais arrivé auparavant. Ensuite, en mars de l'année suivante, ils ont « *pris la crise de plein fouet* » et accusé 40% de pertes. C'est le départ des salariés qui permet à l'entreprise de survivre. La crise a eu un impact sur la vente d'un de leur produit, placé sur un marché de qualité, que selon la fondatrice, « *on n'achète que quand on de l'argent pour le faire* ».

Finalement la crise est surtout un problème pour les entreprises qui sont en train de chercher des débouchés, ou de commencer à commercialiser un nouveau produit. La prise de risque des clients potentiels y compris publics se trouve réduite, et les investissements peuvent s'avérer vains, d'autant que les financeurs ne suivent pas sans avoir de garanties. En revanche, les entreprises qui ont déjà des clients, surtout quand ils sont récurrents, traversent la crise avec un ralentissement de leurs activités, qu'elles répercutent notamment en freinant les embauches, ou en licenciant, privilégiant la pérennité de la structure à celle des équipes. L'impact des dispositifs publics d'incitation à la recherche peut être important pour ne pas interrompre des développements en cours et limiter l'amplification de l'onde de la crise. Mais la difficulté d'accéder à des financements qui permettraient de tenir ralentit l'activité. Enfin, la crise est aussi mentionnée comme l'élément déclencheur de changements dans la vie des fondateurs, comme dans le cas de Pierre, qui raconte comment elle a provoqué une période de chômage donc de tensions conjugales telles qu'il a dû repartir dans sa ville d'origine. C'est là qu'il rencontrera son co-fondateur et lancera l'aventure de leur société Alarom.

L'effet des crises dépend aussi des contextes locaux dans lesquels les entreprises s'insèrent.

## **2. Ancrages locaux**

Les entreprises « innovantes » ne se créent pas n'importe où. Elles sont inscrites dans des contextes locaux. Ainsi, presque les deux tiers des fondateurs sont nés dans la région où ils décident de créer leur entreprise. Et, à quelques très rares exceptions près, ils installent leur

entreprise dans la ville où ils vivent. Par ailleurs, l'essentiel des ressources, notamment celles qui se situent en amont, sont situées dans un environnement proche, principalement l'agglomération urbaine. Nous allons tout d'abord revenir sur les « choix de localisation », un thème qui intrigue beaucoup de chercheurs, puis nous examinerons l'origine géographique des ressources mobilisées. Enfin, nous reviendrons sur les spécificités en ce qui concerne l'innovation de quelques-unes des villes dans lesquelles nous avons enquêté.

## 2.1. Les « choix de localisation »<sup>66</sup>

De nombreux travaux sont consacrés à la question des choix de localisation des entreprises et en particulier des startups, le problème majeur étant souvent d'évaluer leur tendance à rester sur les lieux de leur création ou au contraire à rechercher les localisations les meilleures. Nous ne nous intéresserons ici qu'à la question de leur localisation initiale.

Les « choix de localisation » peuvent être considérés à plusieurs niveaux. En premier lieu, il s'agit de l'implantation de l'entreprise, identifiée à son siège social et à son établissement principal, sur un territoire à l'échelle d'une agglomération ou d'un bassin d'emploi : pourquoi s'installer dans l'agglomération toulousaine plutôt qu'à Grenoble, Bordeaux, Paris, ou même à l'étranger, à Figeac plutôt qu'à Rodez, Albi ou Gourdon ? Se pose ensuite la question de l'installation précise dans telle ou telle commune ou partie d'une agglomération ou d'un bassin d'emploi, sur telle zone industrielle, voire tel ou tel quartier. A ces deux niveaux, plusieurs questions se posent. La localisation des entreprises est-elle le produit d'une stratégie raisonnée, au regard des marchés ou des partenariats engagés ? Quel est le poids des politiques industrielles locales et des dispositifs mis en œuvre pour accueillir ou aider la création d'entreprises ? Quelle est l'importance des relations sociales et notamment des contraintes familiales dans ces choix de localisation ?

En fait, les « choix » de localisation, au niveau de l'agglomération (ou du bassin d'emploi), ne renvoient pas tellement à des stratégies économiques ou même industrielles, qu'il s'agisse de capter des aides financières ou de se rapprocher des marchés ou des partenaires. L'implantation est plutôt adossée aux stratégies familiales et aux choix de vie des fondateurs. Ensuite, l'accès à des locaux à l'intérieur d'une agglomération mobilise très fortement les relations sociales et les dispositifs d'accompagnement et d'aide à la création et à l'installation d'entreprises.

Pour le premier niveau, on peut dire que la question des choix de localisation ne se pose que très rarement. Dans la plupart des cas, la nouvelle entreprise est installée à proximité des lieux de vie et d'activité du ou des créateurs. Dans plus des deux tiers des entreprises étudiées, au moins l'un des créateurs était originaire de la région. Leur trajectoire professionnelle a pu les amener à quitter la région, plus ou moins longtemps, mais le plus souvent la création d'entreprise ne semble pas être le mobile, ou l'alibi, du projet de « retour au pays ».

Sylvain a démarré sa carrière aux Etats-Unis notamment auprès des services économiques de l'ambassade de France, mais il s'ennuie rapidement et cherche à se rapprocher du milieu de la création d'entreprise qu'il avait déjà croisé au cours de ses études à Paris. Parmi les options qui lui sont proposées il choisira Toulouse d'une part à cause d'un ancrage relationnel (sa petite amie et sa belle-famille sont originaires de la région) et d'autre part à cause du fait que « *tout est à faire* » dans le projet proposé par le chercheur qu'il rencontre.

---

<sup>66</sup> Cette section reprend des analyses réalisées avec Christophe Beslay, que nous remercions ici, et publiées dans l'article suivant : Michel Grossetti, Jean-François Barthe et Christophe Beslay, 2008, « Choix de localisation et mobilisation des ressources dans la création d'entreprises innovantes », *Géographie, Economie, Société*, Vol. 10, n°1, pp.43-60

A quelques exceptions près, les créateurs étaient installés, travaillaient ou habitaient dans l'agglomération ou le bassin d'emploi dans lequel ils ont créé leur entreprise. Rares sont les cas où la création s'est accompagnée d'un changement de lieu de vie des créateurs (en tous cas de tous les créateurs). En fait, la question de la localisation de l'entreprise se pose différemment selon le contexte de la création. Lorsqu'il s'agit d'essaimage de laboratoires, il est fréquent que les chercheurs conservent leurs fonctions dans leur laboratoire (ou cherchent à le faire) et tentent d'éviter une trop grande dispersion de leurs lieux d'activité. Une localisation dans la même agglomération suffit en général à satisfaire cette contrainte. Les partenariats engagés au sein du laboratoire justifient une proximité spatiale, d'autant que les différentes personnes impliquées sont déjà installées localement et que rien ne milite vraiment pour une autre localisation.

Dans les cas d'essaimage ou de reprise d'entreprise existante (en totalité ou en partie), la question de la localisation peut se poser. Mais le plus souvent, les liens avec l'entreprise d'origine, la localisation de la main d'œuvre et l'implantation locale des créateurs font obstacle à d'éventuels projets d'installation dans d'autres sites.

Laurent a créé avec Gilbert une entreprise de conception et de fabrication de pièces techniques en céramiques pour répondre aux besoins d'un marché que son entreprise d'origine ne voulait pas investir. A ce tournant de sa carrière, Laurent aurait aimé changer de région, voire créer l'entreprise à l'étranger, « *moi je ne pensais pas forcément rester ici à (...), je pensais aller en Espagne ou en Suisse... Les petits étaient petits, et ma famille, l'expérience de la Suisse ou l'Espagne, ça les intéressait... J'aurais aimé une expérience autre, mais bon, ça c'est passé comme ça* ». Ce n'était pas l'avis de Gilbert, peu mobile, avec trois enfants scolarisés.

Une entreprise est créée par un consortium de groupes coopératifs agricoles pour prendre en charge des fonctions de R&D. L'entreprise fonctionnant avec des personnels mis à disposition par les coopératives, elle est naturellement localisée à proximité du groupe dont sont issus ses principaux dirigeants.

Dans le cadre de reconversions industrielles, le maintien de l'activité dans ces territoires en difficulté économique est un des objectifs explicites des dispositifs d'aide à la création d'entreprises. Certaines aides sont conditionnées par la localisation de l'activité. Pour les anciens salariés créateurs d'entreprise, la création est d'ailleurs une solution pour continuer à vivre là où ils habitaient, tout en participant au redéveloppement local.

Jacques, René et Paul ont créé leur entreprise d'étude et de fabrication de pièces techniques en plastique, dans le cadre du dispositif de reconversion mis en place lors de la fermeture de leur entreprise. Dans ce territoire rural, l'annonce de la fermeture de l'entreprise « *c'est un peu le ciel qui nous est tombé sur la tête* ». Les trois associés, originaires du département, ont peu de perspectives d'emploi local, le tissu industriel étant peu dense et en difficulté. L'idée d'une mobilité géographique « *ne nous intéressait pas* », notamment du fait de l'activité professionnelle de leurs épouses, dont certaines avaient « *une situation intéressante et elle n'était pas prête à le lâcher* ». La création d'une entreprise est ainsi la seule solution pour rester vivre sur place.

Dans les autres cas, que la création soit une solution d'emploi, une opportunité ou un projet, il est rare que la localisation fasse réellement l'objet d'un choix raisonné. Tout se passe comme si la question de la localisation était perçue comme extrêmement secondaire par les créateurs, voire comme allant de soi et ne posant pas question. En fait, l'entreprise est créée là où vivent les créateurs. Si les fondateurs n'ont que très rarement des stratégies de localisation pour leurs entreprises, il arrive bien plus fréquemment qu'ils en aient pour leur vie familiale. Ce sont d'ailleurs souvent des projets de vie et des stratégies familiales qui expliquent la création ou l'installation d'une nouvelle entreprise dans une agglomération, voire le passage à la création lui-même.

Vangélis, électronicien de formation, responsable du bureau d'études d'une entreprise en milieu rural périurbain, perd son emploi suite aux difficultés économiques de son entreprise. Il n'a guère le choix. Il n'y a pas d'entreprise sur le secteur. Il lui faut donc s'expatrier à l'étranger, aller à Toulouse, ou créer son entreprise, ce dont il n'avait jusqu'alors jamais eu l'idée. Désireux de rester vivre sur place – il est d'ailleurs conseiller municipal –,

incité par d'anciens clients, d'anciens collègues et par sa famille, il décide de tenter l'aventure de la création d'entreprise.

Mickaël, ingénieur anglais, après une carrière dans des grandes entreprises internationales, souhaitait, à 55 ans, s'installer avec sa famille, pour sa retraite, dans la petite ville de l'Aveyron où il a passé plusieurs séjours de vacances et acheté une résidence secondaire. Désireux de ne pas rester totalement inactif et de « *faire quelque chose pour le développement local* », il a créé une petite entreprise commercialisant des systèmes d'acquisition de données.

Les créations où la localisation fasse réellement l'objet d'un choix raisonné sur des considérations économiques sont extrêmement rares. Nous avons identifié deux cas de figure non exclusifs. Certains montages impliquant des acteurs dispersés dans l'espace. La localisation peut alors être un enjeu. Ces situations impliquent bien souvent des stratégies de la part des responsables des organismes d'accompagnement ou de la part d'autres personnes impliquées dans les activités de développement local, pour « attirer » les nouvelles entreprises.

Pierre, chercheur CNRS dans un laboratoire parisien d'hématologie est originaire de la région Midi-Pyrénées et a fait ses études à Toulouse. Avec deux collègues, il a mis au point une nouvelle méthode de prélèvement de moelle osseuse dont il souhaite exploiter le brevet. Par l'intermédiaire de la belle-mère de son fils, qui travaille à la mairie de Toulouse, il est mis en contact avec Richard, du service de développement industriel de l'agglomération, qui apportera un soutien financier et lui présente Michel, ancien commercial d'un groupe pharmaceutique recherchant de projets à développer, qui deviendra associé dans l'entreprise dont il assurera la direction générale. Richard, aidé par Michel, convainc Pierre et ses deux collègues associés d'installer l'entreprise à Toulouse, dans l'incubateur de Midi-Pyrénées. Pierre et ses deux collègues travaillent toujours à Paris et seul Michel est à Toulouse. Pierre fait de fréquents séjours à Toulouse où réside une grande partie de sa famille, dont son fils. L'implantation de l'entreprise renvoie en fait à plusieurs éléments : la rencontre, par relations sociales, d'un associé, l'aide d'une collectivité locale, l'origine géographique du créateur et sa situation familiale.

Il y a dans certains cas l'opportunité de bénéficier d'aides à l'installation.

Charles, originaire de la région Auvergne, ancien militaire, technicien de l'armement, est arrivé à Toulouse, après de nombreuses mobilités géographiques, pour créer une agence d'infographie d'une grande entreprise nationale. Licencié de son entreprise, il décide de créer une société d'étude et d'ingénierie géomatique pour l'aéronautique, société qu'il finance au départ avec ses indemnités. Parce qu'il veut « *vivre dans le sud* », il décide de créer son entreprise à Toulouse. Lors d'un dîner d'affaire organisé par le Conseil régional, il rencontre un élu municipal d'une petite ville du Tarn qui le convainc d'y implanter son entreprise : « *je ne savais même pas où c'était. Il m'a dit que j'aurais beaucoup d'intérêt à y venir. Donc, j'ai dit : pourquoi pas, qu'est-ce que vous me proposez ? Il m'a proposé un loyer pas cher. Et puis habiter à la campagne, ça me tentait* ». Charles, qui se définit volontiers comme un « *chasseur de primes* », s'est laissé convaincre par les aides à l'installation, mais aussi parce que l'implantation correspondait également à son « projet de vie ».

Au second niveau en revanche, celui d'une localisation dans un secteur ou un autre d'une agglomération choisie, les choix sont plus fréquents : il est décidé que l'entreprise sera créée dans l'agglomération de Toulouse (de Bordeaux, Grenoble, Castres, etc.), mais elle peut l'être dans telle ou telle pépinière ou telle ou telle zone d'activité. La question est ici de trouver des locaux. Bien sûr, les situations sont différentes selon la nature de l'activité, l'effectif de l'entreprise et de la surface dont elle a besoin. Certains créateurs ont pu démarrer leur activité à leur domicile personnel, avec seulement un téléphone et un ordinateur. Mais lorsqu'il y a des salariés et des équipements scientifiques ou industriels, il faut des bureaux et des bâtiments. A ce niveau, les politiques locales et les dispositifs d'aide à la création d'entreprises jouent un rôle important. Nous avons en fait rencontré plusieurs cas de figure.

La plupart de nos créateurs ont trouvé un premier hébergement en pépinière (58%) ou en incubateur (38%), certains passant par les deux dispositifs (70% sont passés par l'un ou l'autre). Les raisons en sont d'abord financières (pour une jeune entreprise, le coût d'un tel hébergement est modeste), mais relèvent aussi d'une logique d'affichage (de fait, la pépinière confère une

sorte de label « Startup High Tech »), et renvoient à la possibilité de bénéficier d'un appui et de conseils, de services de secrétariat et, pour les biotechnologies, de l'accès à certains équipements spécifiques. Dans certains cas, l'hébergement en pépinière n'est seulement une boîte aux lettres, comme pour l'une de nos entreprises, créée par des chercheurs qui continuent à travailler dans leur laboratoire mais ont un bureau dans une pépinière pour bénéficier d'une adresse et d'un accueil téléphonique.

Il arrive que l'entreprise, essaimée d'un laboratoire ou d'une entreprise, soit hébergée, au moins dans un premier temps, par la structure d'origine. Des entreprises filiales de recherche et développement de coopératives agricoles sont ainsi hébergées dans les locaux du groupe ou d'un des groupes fondateurs.

Hubert, chercheur en télécommunication dans un laboratoire CNRS, a créé une entreprise pour valoriser un nouveau modèle de conception et de planification des réseaux de télécommunication, entreprise qui est hébergée par le laboratoire d'origine, dans le cadre d'une convention de deux ans renouvelable. Cet hébergement, outre un coût réduit, permet de bénéficier des équipements informatiques, de la bibliothèque et d'une salle de conférence du laboratoire. Cela permet également de pouvoir accueillir les clients dans un cadre valorisant.

Charles, le « chasseur de prime » déjà évoqué, décide, après l'échec et le rachat de sa première entreprise, de créer une nouvelle société pour commercialiser un système d'information géographique avec un nouvel associé. Ils ont investi à titre quasi gratuit les vastes locaux sous-utilisés d'une petite entreprise partenaire dont l'associé était le directeur, et dont Charles est l'un des actionnaires.

Dans quelques cas encore, les entreprises utilisent les structures d'accueil mises en place par les collectivités locales : ateliers relais, zones industrielles ou artisanales, parcs scientifiques. Il s'agit surtout d'entreprises des secteurs de la mécanique ou des matériaux, qui ont besoin de locaux pour héberger un parc de machines et des salariés. Les locaux sont loués ou construits.

Jacques, René et Paul, lorsqu'ils ont créé leur entreprise dans le cadre de la reconversion de leur entreprise d'origine, ont d'abord été accueillis dans un bâtiment / atelier relais mis à leur disposition par la municipalité. Laurent et Gilbert ont construit les bâtiments de leur entreprise de pièces techniques céramiques sur une petite zone industrielle parce que Laurent « *connaissait un maire qui [leur] a proposé des facilités d'installation* » et que ses associés et lui « *[se sont] laissés séduire* ».

Enfin, plus rares encore sont les cas d'installation dans des locaux trouvés sur le marché immobilier privé. Ce sont surtout des entreprises de service avec peu de personnel et d'équipements qui louent des bureaux dans les centres des villes.

Il existe donc une sorte de « marché du logement » des entreprises en création qui met en concurrence les structures d'accueil (pépinières, zones industrielles...) d'un côté et les entreprises de l'autre. Mais ce marché est fortement structuré par les dispositifs publics qui décident de l'implantation et donc de la localisation de ces structures. Ce « marché » est également fortement structuré par les relations sociales. Nous avons relevé l'importance des réseaux sociaux dans l'accès à une pépinière, un atelier relais, une zone industrielle... En général, le créateur ou l'un des créateurs entre en contact, par connaissance, avec un élu, le directeur d'une pépinière, un agent de développement local... qui propose l'accueil et en présente les avantages. Il n'y a que rarement un « effet catalogue » dans lequel les créateurs feraient en quelque sorte leur marché parmi un éventail de propositions ouvertes ; il y a plutôt des opportunités d'hébergement qui se construisent au travers des rencontres entre les personnes. En outre, dans la plupart des cas, l'entrée dans les locaux ne résulte pas d'une relation purement marchande, mais plutôt de choix réciproques qui s'expriment ensuite par un acte formel de candidature et des critères d'éligibilité.

Enfin, mais à un degré moindre que pour le choix de la localisation de l'entreprise, le choix des locaux est contraint par les lieux de vie des salariés et du ou des créateur(s) (et de leur famille).

Lorsque Pierre a repris le service R&D de son entreprise d'origine pour développer de nouveaux produits, il a construit de nouveaux locaux en face de l'ancienne entreprise, pour tenir compte du fait que les salariés habitaient dans un rayon choisi en fonction de la localisation de l'entreprise, anticipant les difficultés que certains pourraient rencontrer si l'entreprise se relocalisait ailleurs.

En résumé, on n'observe que très rarement, sur le terrain, de véritables « choix de localisation » tels que les imaginent les théoriciens de l'économie géographique. Les fondateurs d'entreprises installent leur société dans la ville où ils habitent, choisissant les locaux en fonction des opportunités offertes par les incubateurs et pépinières.

## 2.2. Localisation des ressources

L'ancrage des entreprises dans des contextes locaux se perçoit dans l'origine des ressources auxquelles accèdent les fondateurs. Le tableau 1 récapitule la part des différentes ressources issues de l'agglomération dans laquelle les entreprises sont installées.

**Tableau 1. Part des ressources locales (agglomération)**

Types de ressources	avant le dépôt des statuts ou au cours de la première année	Deuxième à cinquième année	Après la cinquième année	Total
Informations, idées	75,6*	50	0	74,5
conseils juridiques, commerciaux ou de ressources humaines	83,6	75	66,7	81,8
conseils techniques	75	100	0	75
travail	60	58,3	60	59,6
financement	69,8	51,3	10	64,5
partenariat	71,7	55,6	75	69,8
client	33	5,2	15,4	22,4
fournisseur	45,8	28,6	100	43,8
employé	76,9	90,2	78,8	82,8
locaux	88,3	100	43,9	72,5
technologie	64,3	66,7	100	66,7
instrument	57,1	66,7	100	63,6
Total	68,9	62,1	52	65,5

\* lire : 75,6% des informations ou idées auxquelles les fondateurs ont eu accès avant le dépôt des statuts sont issues de l'agglomération dans laquelle ils vivent.

Les entreprises s'appuient massivement sur leur environnement local, pour tous les types de ressources, sauf les clients et les fournisseurs. Dans ces deux cas, de même que pour l'accès aux financements, l'appui sur le milieu local est fortement corrélé au passage par des chaînes de relations personnelles. A l'inverse, le passage par des canaux plus impersonnels débouche sur des clients plus dispersés géographiquement. Cette corrélation ne se retrouve pas pour les autres types de ressources. Dans le cas des conseils, c'est même l'inverse, le caractère local

étant lié surtout aux services locaux d'aide à la création d'entreprises, alors que la mobilisation des relations personnelles aboutit à une plus grande diversité géographique des aides obtenues. Notons le caractère très fortement local des recrutements, quel que soit le canal par lequel ils s'opèrent, ce qui correspond bien à l'idée de marchés locaux du travail.

Les fondateurs s'appuient donc massivement sur les ressources locales, qu'il s'agisse de questions techniques, de recrutements, ou de financements, plus généralement toutes les ressources « amont ». La proximité des clients dépend des situations de marchés. Ils sont très locaux s'il s'agit de quelques grands donneurs d'ordres, nettement moins lorsque les entreprises sont sur des marchés semi-massifs dans lesquels les clients peuvent être nombreux et très divers.

### 2.3. Des systèmes économiques locaux

Notre corpus ne permet pas véritablement de comparaison entre les villes dans lesquelles les entreprises étudiées exercent leurs activités. Si le cas de Toulouse est bien documenté avec 48 histoires, et si les 18 histoires de Bordeaux permettent de se faire une idée du milieu économique local, nous avons trop peu de cas sur les autres villes pour inférer des logiques locales plus générales. Il est toutefois utile de revenir brièvement sur les contextes locaux.

Commençons par Toulouse. Nous n'avons eu aucune difficulté à trouver des entreprises « innovantes » dans cette agglomération. Il serait d'ailleurs possible de compléter notre corpus par une recherche plus systématique, qui, au minimum, triplerait l'effectif. Sans revenir en détail sur l'histoire industrielle et la situation actuelle de la ville<sup>67</sup>, nous pouvons simplement dire qu'elle est avec Grenoble la ville de province accueillant le plus d'activités de conception et d'ingénierie. Depuis la décentralisation des activités spatiales, décidée dans les années 1960 et réalisée progressivement par la suite, s'est développé un complexe industriel qui peut être décrit assez simplement pour la période dans laquelle les entreprises étudiées ont été créées. On trouve tout d'abord une vaste nébuleuse d'activités d'ingénierie, intégrant une industrie aéronautique aux effectifs importants (Airbus et tous les sous-traitants), convertie au numérique depuis la fin des années 1970, une industrie spatiale moins importante en nombre d'emplois mais moteur historique des activités d'innovation, et enfin de l'électronique automobile. Cette nébuleuse, dont le cœur est dédié à la conception de systèmes, intègre des laboratoires publics et des écoles d'ingénieurs, particulièrement nombreuses dans cette ville, et s'organise autour d'un marché du travail des ingénieurs en informatique, électronique et autres spécialités proches. Elle n'est pas étanche et interagit avec des activités plus classiques comme l'informatique bancaire par exemple (ainsi, un de nos fondateurs d'entreprises dans ce domaine est diplômé d'une école d'aéronautique). Une bonne part (une trentaine) de nos 48 histoires toulousaines s'inscrit dans cette nébuleuse. Les fondateurs de ces startups travaillaient dans des entreprises de ce secteur, y ont trouvé des clients, des fournisseurs, des collaborateurs. A côté de cette nébuleuse importante figure un autre domaine industriel (un « cluster » pour reprendre une expression fréquemment utilisée) assez différent, centré sur les sciences du vivant. Pharmacologie, biotechnologie, chimie organique appliquée au vivant, ce domaine s'organise autour de quelques laboratoires pharmaceutiques (Sanofi, Fabre) et de diverses petites sociétés qui sont pour certaines des startups que nous avons intégrées à notre corpus (14), et pour d'autres des sociétés de service (des animaleries par exemple). Ces deux nébuleuses rassemblent une grande part des activités productives spécifiques de cette agglomération, mais on y trouve également des activités plus génériques, de l'informatique plus classique, des

---

<sup>67</sup> Pour une synthèse, voir Michel Grossetti et Jean-Marc Zuliani, 2013, « La construction d'un système industriel de haute technologie à Toulouse entre logiques locales et logiques nationales », in Patrick Fridenson et Pascal Griset (dir.), *Entreprises de hautes technologies. État et souveraineté depuis 1945*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, pp. 267-281.



entreprises de communication et plus généralement les services tels qu'on en trouve dans la plupart des agglomérations. Depuis le début des années 1980, les deux nébuleuses décrites succinctement ci-dessus, et notamment la première, ont assuré à l'agglomération un dynamisme économique qui se retrouve dans la création d'emplois ou d'entreprises. Dans la période la plus récente, Airbus, qui connaît des succès conséquents dans la commercialisation de ses appareils<sup>68</sup>, a décidé de restreindre ses activités de conception, au profit d'un renforcement des lignes de fabrication, réduisant ainsi en cascade les possibilités de travail pour les sous-traitants et les fournisseurs ce ceux-ci. Il n'est donc pas impossible que la relative prospérité de la ville soit amenée à décliner, menaçant ainsi les entreprises de notre corpus.

Il a été plus difficile de trouver des entreprises « innovantes » à Bordeaux, qui bénéficie pourtant de politiques et de dispositifs très actifs dans le soutien à l'innovation. Autre ville de l'aéronautique (plutôt militaire ou d'affaire avec Dassault)<sup>69</sup>, Bordeaux est aussi une ville de construction automobile (un grand établissement de Ford à Blanquefort), mais n'a jamais vu se constituer des systèmes industriels comparables à ceux de Toulouse ou Grenoble, probablement à cause de la plus faible complémentarité des différentes activités industrielles, du poids économique et symbolique du secteur viticole, et surtout d'un système d'enseignement supérieur et de recherche plus modeste et moins orienté vers l'ingénierie. Plus diversifiées que celles de Toulouse, les startups bordelaises de notre corpus semblent avoir bénéficié de soutiens plus importants, comme si les dispositifs moins confrontés à la multiplicité des projets que ceux de Toulouse, concentraient leurs efforts sur un plus petit nombre d'entreprises.

Parmi les autres villes dans lesquelles exercent les entreprises de notre corpus, signalons Castres, une ville moyenne accueillant un grand groupe pharmaceutique (Fabre) qui voit se développer depuis quelques années des activités de services, notamment en informatique, domaine dans lequel exercent 6 des 7 entreprises de cette ville dont nous avons reconstitué la création. A Tarbes, autre ville moyenne de la région Midi-Pyrénées, nous nous sommes surtout intéressés à deux entreprises dont la création résulte de reconversions à la suite de l'arrêt des activités d'une entreprise spécialisée dans les céramiques. A Grenoble nous avons rencontré des fondateurs de 4 entreprises en informatique et électronique, assez typiques du tissu industriel local, une entreprise du secteur des matériaux et un autre du secteur médical. Grenoble partage avec Toulouse le choix d'une orientation précoce de ses enseignements universitaires vers l'ingénierie (l'université de Toulouse ayant sur ce point imité celle de Grenoble au début du XXe siècle) et du développement d'une industrie électronique et informatique à fort contenu de recherche et développement. A la différence de Toulouse dont le développement industriel est récent et en partie initié par des décisions nationales, Grenoble a connu une forte continuité sur ce plan depuis l'émergence à la fin du XIXe siècle de l'hydroélectricité et d'une industrie électrique très active. Grenoble et Toulouse sont actuellement les deux agglomérations de province accueillant le plus d'activités de conception<sup>70</sup>.

Enfin, à Marseille, nous avons étudié 5 entreprises de secteurs divers (informatique, électronique, biotechnologies). Cela ne fait naturellement qu'effleurer un système économique

---

<sup>68</sup> Le plus important de ces succès est de façon assez amusante à mettre au crédit du « vieux » Airbus A320, conçu dans les années 1980, modernisé dans les années récentes sous la forme du 320 néo, plus économe en carburant grâce à des améliorations aérodynamiques et à de nouveaux moteurs.

<sup>69</sup> Vincent Frigant, 2009, « Vers une politique sectorielle régionale ? Leçons à partir de l'histoire de l'industrie aérospatiale en Aquitaine », in Christophe Bouneau et Yannick, Lung (eds.), « Les dynamiques des systèmes d'innovation : logiques sectorielles et espaces de l'innovation », MSHA édition, Pessac, 173-206.

<sup>70</sup> Cyrille Van Puymbroek et Robert Reynard, « Répartition géographique des emplois. Les grandes villes concentrent les fonctions intellectuelles, de gestion et de décision », *INSEE Première*, n°1278, 2010, p.1 (<http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1278/ip1278.pdf>). Pour une comparaison historique entre les deux villes voir Michel Grossetti, *Science, industrie, territoire*, Presses Universitaires du Mirail, 1995.

complexe qui associe des activités portuaires et commerciales anciennes, une industrie spécifique et de multiples reconversions dans la période récente<sup>71</sup>.

Nous n'avons pas étudié systématiquement les dispositifs d'aide à la création d'entreprise ou ceux qui concernent le capital-risque dans les diverses agglomérations où nos startups sont installées. Ce n'était pas l'objectif de notre étude. Mais il semble qu'il y ait quelques différences liées entre autres à la plus ou moins grande abondance des projets. Pour faire simple, les dispositifs installés dans les agglomérations où les projets sont nombreux peuvent se permettre d'être plus sélectifs. Il nous est difficile d'aller plus loin sur la base de nos données.

## Conclusion

Les contextes locaux sont essentiels aux entreprises en création, même si celles-ci inscrivent leurs activités dans des mondes techniques et industriels qui n'ont rien de locaux. Les fondateurs créent leurs sociétés là où ils vivent et s'appuient massivement sur les ressources locales. Dans le processus de création de nouvelles entreprises, les ressources locales sont donc importantes. Dans nos données, elles ne semblent pas différencier les villes selon leur taille, mais plutôt selon l'organisation des milieux économiques locaux. Deux grandes villes de tailles similaires, Toulouse et Bordeaux, présentent des configurations industrielles très différentes, la première semblant, dans la période récente et actuelle, plus propice que la seconde à la création d'entreprises « innovantes ». De telles entreprises peuvent parfaitement se créer dans des villes moyennes (nous en avons trouvé sans difficulté par exemple à Castres ou Albi). S'il est peu probable de trouver une règle générale simple qui permettrait de caractériser des contextes locaux plus favorables que d'autres à la création d'entreprises « innovantes », on peut tout de même avoir en tête les exemples de Toulouse et Grenoble dont le point commun est la présence de nombreux ingénieurs (et des écoles qui les forment), et de « clusters industriels » orientés vers les activités de conception. On y retrouve à une échelle différente certaines caractéristiques des milieux industriels de la « Route 128 » près du Massachusetts Institute of Technology et de la Silicon Valley. Mais ces milieux industriels sont fragiles, menacés par la crise récente et les évolutions des stratégies des grands groupes industriels. Rien ne garantit qu'ils conserveront dans les années à venir leurs caractéristiques actuelles.

Il est un peu trop tôt pour tirer un bilan des évolutions les plus récentes du contexte économique. La crise économique lourde amorcée en 2008 et dont le pays n'est pas vraiment sorti au moment où nous écrivons ces lignes a eu des effets sur les startups que nous avons étudiées, accroissant les difficultés de certaines d'entre elles, voire précipitant leur fin, mais la plupart ont pu bénéficier de leur spécialisation dans des activités techniques relativement rares et, pour celles qui sont installées à Toulouse, du maintien, jusqu'en 2013 environ, d'un certain dynamisme économique dû aux nécessités d'une industrie aéronautique qui avait encore des appareils en phase de conception, et d'une industrie spatiale qui a pu décrocher quelques marchés importants. Comme nous l'avons déjà signalé, cette situation s'est dégradée depuis.

Les entreprises « innovantes », sur lesquelles beaucoup d'élus locaux ou nationaux fondent depuis trois ou quatre décennies tant d'espoirs, et qui bénéficient de tant de dispositifs destinés à en favoriser l'éclosion et le développement, ne représentent qu'une minorité des entreprises et des créations d'emplois, même si notre étude montre que celles-ci ne sont pas négligeables. Peut-être ne serait-il pas absurde d'encourager également d'autres types d'entreprises, d'autant que notre enquête montre que les entreprises « innovantes » n'ont pas tant de besoins qui seraient différents de ceux des autres entreprises en création. En tout cas, il

---

<sup>71</sup> Voir l'ouvrage de Jacques Garnier, *Un appareil productif en mutation. Les 50 ans qui ont tout changé en Provence-Alpes-Côte d'Azur*, Ed. Economica Anthropos, 2011.

est certain que tous les efforts déployés par les pouvoirs publics dans la période de création de nos entreprises ont permis à nombre de celles-ci de surmonter certaines difficultés, malgré les limites des dispositifs existants, notamment en ce qui concerne le financement.

## Conclusion générale. Innovateurs ordinaires

Nous avons commencé notre enquête il y a dix ans, accumulant des témoignages et des sources sur nos 97 histoires. Nous avons suivi une partie de ces entreprises de façon régulière, interrogeant les fondateurs à plusieurs reprises. Nous avons suivi le devenir de chacune d'entre elles. Nous allons probablement poursuivre cette enquête, ne serait-ce que pour analyser la façon dont ces entreprises auront traversé la crise lourde amorcée en 2008-2009 et qui n'est pas encore terminée. Mais ces années d'enquête nous ont permis d'acquérir une certaine compréhension des startups, compréhension que nous avons voulu partager dans ce livre.

Nous avons choisi de nous en remettre en priorité à nos données, sans trop mobiliser la montagne de littérature issue principalement des sciences de gestion, non parce que nous ne prenions pas au sérieux ces travaux, mais parce que nous avons adopté une perspective plus sociologique, dans laquelle les questions normatives (la performance, la réussite, la survie), sur lesquelles se centrent les travaux d'économie ou de gestion, sont moins centrales que les logiques sociales. Nous avons passé beaucoup de temps à triturer nos données dans tous les sens, les analysant d'un point de vue qualitatif et recherchant des régularités par le codage et l'analyse statistique de certaines informations.

De ces analyses multiples a émergé cette notion d'« innovateurs ordinaires » autour de laquelle nous avons organisé cet ouvrage. Nos histoires comportent en effet des innovations, au sens où les fondateurs des entreprises étudiées ont réussi à en convaincre certaines instances spécialisées. Nombre d'entre eux ont consacré beaucoup de temps à mettre au point ces nouveautés techniques et à monter leur société. Ils nous sont apparus comme des passionnés de technique<sup>72</sup>, engagés dans la création d'entreprises souvent par défaut, et non comme des « entrepreneurs » au sens que beaucoup donnent à ce mot, c'est-à-dire comme des personnes visionnaires recherchant des possibilités de profit.

Nous sommes partis d'une conception des entrepreneurs dans laquelle ceux-ci sont des simplement des personnes engagées dans des activités « entrepreneuriales », ici la création d'entreprises. Nos entretiens et toutes les données que nous avons pu assembler nous ont renforcés dans la conviction qu'il n'existe pas de personnes qui, intrinsèquement, auraient des capacités particulières pour créer des entreprises. Même si certaines expériences antérieures des personnes ont des effets sur leurs conceptions du monde et leurs perceptions d'elles-mêmes, c'est le contexte personnel et professionnel qui forme le cadre principal de leur engagement dans la fondation de nouvelles sociétés. L'entrepreneur n'est pas un type particulier de personne, c'est seulement une figure sociale construite par des références plus ou moins partagées et des dispositifs qui incitent, voire contraignent, ceux qui souhaitent créer des entreprises à se conformer aux attentes qui sont associées à cette figure<sup>73</sup>. Concrètement, il y a des activités entrepreneuriales réalisées par des personnes que les circonstances ont placées en situation de s'y engager. Bien sûr, il est probable que certaines personnes sont plus enclines que d'autres à s'impliquer dans ce type d'activité, mais nous n'avons pas perçu dans nos données ce qui pourrait favoriser particulièrement cette inclination hormis quelques expériences antérieures et des exemples issus de l'entourage. C'est la situation personnelle et professionnelle qui explique le mieux l'entrée dans le processus de création. Il en est de même pour le succès ou l'échec des entreprises créées : nous n'avons pas déterminé de caractéristiques personnelles qui seraient de nature à expliquer les différences dans le devenir de ces entreprises. Les quelques différences que nous avons observées relèvent plutôt des contextes professionnels

---

<sup>72</sup> Laurence Cloutier, « La fabrique d'une invention. Parcours d'inventrices/inventeurs autonomes en France et au Québec », Thèse de sociologie, Université de Toulouse 2 Jean Jaurès, 2014.

<sup>73</sup> Martin Giraudeau, 2009, « Évaluer les projets d'entreprises : les formules du formulaire ACCRE », dans F. Vatin (dir.), *Évaluer et valoriser : du travail au produit. Une sociologie économique de la mesure*, Toulouse, Presses de l'Université du Mirail, p. 137-154.

et relationnels dans lesquels la création d'entreprise prend place, comme le fait de disposer de relations professionnelles mobilisables par exemple. Cela renforce notre scepticisme concernant les travaux qui cherchent dans la personnalité des entrepreneurs l'explication de leur engagement, de leurs succès ou de leurs échecs. Cela n'empêche nullement que certains d'entre eux effectuent des choix plus avisés ou s'engagent plus fortement dans l'activité entrepreneuriale. Mais cela relève à notre sens moins de traits de personnalité immuables que de l'association entre un contexte et des interactions entre des personnes, elles-mêmes engagées dans des logiques diverses. Pour utiliser le vocabulaire d'une certaine tradition sociologique, il y a peut-être des « dispositions » entrepreneuriales qui encouragent à considérer la création d'entreprises comme possible ou souhaitable et qui permettent de comprendre assez rapidement les opportunités, les contraintes et les nécessités de cet exercice, mais ces dispositions peuvent s'acquérir. On ne naît pas entrepreneur et, lorsqu'on le devient, ce n'est pas forcément pour toujours.

Dans le même esprit, nous pouvons apporter notre modeste contribution aux débats qui parcourent de façon récurrente les sciences sociales au sujet des activités économiques. Notre enquête ne plaide guère en faveur des modèles de type utilitariste dans lesquels les individus sont censés rechercher en toute circonstance un intérêt économique plus ou moins calculable. Les personnes que nous avons rencontrées, ainsi que leurs partenaires, collègues et proches, ont leurs raisons pour faire ce qu'elles font. De notre point de vue, deux facteurs les éloignent des comportements prédits par ces modèles. Le premier de ces facteurs est que les personnes que nous avons rencontrées ou dont nous avons étudié les réalisations interagissent en permanence entre elles et avec d'autres, dans un processus permanent d'ajustement des leurs ambitions et de leurs perceptions des situations. Ce caractère profondément interactionniste des situations sociales est bien difficile à capter par des modèles mathématiques. Le second facteur est que les entrepreneurs ne sont pas seulement des « acteurs économiques » seulement préoccupés par des enjeux relevant de cette sphère d'activité. Ils arbitrent entre des choix familiaux, des passions personnelles, des engagements amicaux, des opportunités éphémères et bien d'autres éléments que ces modèles auraient bien du mal à intégrer. Bien entendu, nous avons ces convictions dès le départ de ce travail qui n'était d'ailleurs en rien destiné à les tester. Il reste que ces convictions sortent nettement renforcées de ces dix ans de recherche et de ces centaines d'heures d'entretien et d'analyse. Même si le respect de l'anonymat des enquêtés nous a contraints à présenter les histoires de créations d'entreprises sous une forme très « stylisée », les éléments que nous avons livrés devraient aider le lecteur à percevoir la complexité de ce phénomène.

Après analyse de leurs parcours et de leur situation au moment de la création de l'entreprise, nos créateurs d'entreprises nous sont donc apparus comme des « entrepreneurs de circonstance » pour qui la création d'entreprise se présente comme une solution parmi d'autres, le plus souvent dans des périodes d'incertitude professionnelle (chapitre 1). Les entreprises qu'ils ont fondées ont perduré plusieurs années, une majorité étant toujours en activité au moment où ces lignes sont écrites, et elles ont créé des emplois. Pour autant, nous avons peu de réussites éclatantes, mais également peu d'échecs retentissants. Nos histoires dessinent plutôt un monde d'innovations et d'entreprises discrètes, connaissant des succès variés mais souvent bien réels, quoique limités. L'expression « innovateurs ordinaires » rend compte de cette réalité en demi-teinte.

On fonde rarement une entreprise seul. Le plus souvent, les fondateurs s'associent et forment des petits collectifs, à deux, parfois à trois, plus rarement à quatre ou plus. Nous avons examiné dans le chapitre 2 la formation de ces collectifs et des projets qui les réunissent. Nous avons pu repérer certaines régularités (des chercheurs restant dans leur laboratoire avec des doctorants ou des ingénieurs s'engageant pleinement dans la nouvelle entreprise, ingénieurs et cadres s'associant et se partageant les types de responsabilités, plus techniques ou plus

organisationnelles), mais ce qui ressort des analyses est la diversité des situations et le caractère relativement contingent des associations et des projets, sur la base de relations personnelles qui s'avèrent centrales dans ces montages.

Fonder une entreprise c'est accéder (ou tenter d'accéder) à de multiples ressources qui vont des plus immatérielles (informations, conseils) aux plus tangibles (locaux, instruments) en passant par les financements et les recrutements. L'analyse des situations d'accès à ces ressources (chapitre 3) montre le poids important des relations interpersonnelles, mais également l'usage croissant de moyens impersonnels (services d'aide à la création d'entreprises, dispositifs de marché), notamment dans l'accès aux clients lorsque ceux-ci deviennent plus nombreux.

La question de l'encastrement était centrale dans notre étude. Notre enquête confirme que, même dans les économies occidentales et dans des activités comme celles qui touchent à l'innovation technique, les dispositifs impersonnels de coordination, les « institutions du marché » pour utiliser un vocabulaire d'économistes, ne cadrent qu'une partie des « transactions ». Une grande partie de celles-ci s'effectue sur la base de relations interpersonnelles. Nous ne faisons que rejoindre ici d'autres travaux sur ce thème, en particulier ceux déjà évoqués du sociologue américain Mark Granovetter<sup>74</sup> et les courants de sociologie économique qu'ils ont inspirés. L'intérêt de la démarche que nous avons adoptée est qu'elle permet d'évaluer l'amplitude de ce recours aux relations interpersonnelles et d'en comprendre les variations. En effet, l'« encastrement » des activités économiques dans les réseaux de relations sociales n'est pas invariable. Il varie selon les contextes nationaux (plus élevé au sud de l'Europe qu'au nord par exemple), les secteurs d'activités (très faibles dans la grande distribution ou les activités bancaires ordinaires, beaucoup plus élevé dans l'artisanat<sup>75</sup>, les circuits de distributions « alternatifs » ou dans les cercles dirigeants des grands groupes industriels<sup>76</sup>), et au cours des différentes phases de l'activité d'une même entreprise.

Le parcours des entreprises (chapitre 4) ne ressemble que dans une minorité de cas aux enchaînements linéaires qui passent par l'élaboration des projets, la recherche de financement, le développement, le passage à la production, etc. L'analyse de nos données nous a conduits à identifier des « régimes » qui cadrent, pour une période donnée, les rapports entre les personnes engagées dans l'entreprise et leur environnement. Si l'on retrouve les situations de projet (toute l'activité est orientée vers la réalisation d'un produit ou d'un service défini) et de « marché » (des débouchés se sont stabilisés et une partie importante de l'activité de l'entreprise est orientée vers la satisfaction des clients), nous avons aussi identifié d'autres régimes, l'exploration (on cherche des débouchés ou des adaptations techniques en explorant diverses solutions et en recherchant des partenaires divers), la crise (une accumulation de difficultés financières ou des conflits internes impliquent que la situation ne peut pas durer) ou encore la survie (l'entreprise est prête à faire un peu n'importe quoi pour subsister). L'enchaînement de ces régimes nous a permis de construire une typologie des parcours.

La création des entreprises est toujours située dans le temps et l'espace géographique (chapitre 5). Nos histoires de créations d'entreprises « innovantes » prennent place dans une période où s'est installée en France l'idée que l'innovation technique est une source essentielle de développement économique et de création d'emploi, ce qui se traduit par l'existence de nombreux dispositifs destinés à favoriser la création et le développement de ces entreprises. La présence de ces dispositifs explique la relative résistance de nos startups et leur taux de survie

---

<sup>74</sup> Mark Granovetter, 1985, « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *The American Journal of Sociology*, 1985, Vol. 91-3, pp. 481-510.

<sup>75</sup> Catherine Comet, 2007, « Capital social et profits des artisans du bâtiment : le poids des incertitudes sociotechniques », *Revue française de sociologie*, n° 48 (1), p. 67-91.

<sup>76</sup> Jean Finez, Catherine Comet, 2011, « Solidarités patronales et formation des interlocks entre les principaux administrateurs du CAC40 », *Terrains & Travaux*, n° 19, p. 57-76.

relativement élevé. Les contextes locaux jouent un rôle essentiel dans la mesure où les entrepreneurs créent très majoritairement leur compagnie dans la ville où ils sont déjà installés et où ils s'appuient massivement sur les ressources locales qui y sont disponibles. La comparaison, limitée et prudente, des contextes locaux met en évidence le contexte relativement favorable que peut constituer une ville dans laquelle se sont développés des « clusters industriels » fondés sur les activités d'innovation, et qui donc concentrent des populations importantes de chercheurs et d'ingénieurs.

Notre étude renforce à ce titre une conception de l'activité économique qui considère que celle-ci ne prend pas la forme d'un vaste marché indifférencié mais plutôt celle d'un ensemble de « mondes » qui s'organisent autour d'une relative homogénéité des activités, des références morales et techniques, des filières de formations, des marchés du travail<sup>77</sup>. Au cours de cette enquête, nous avons surtout exploré ce que nous avons appelé le monde de l'innovation<sup>78</sup>. Nous avons effleuré à travers quelques cas un monde différent, celui de l'économie « alternative », parfois appelée « sociale et solidaire ». On peut identifier de multiples autres mondes : finance, consommation de masse, artisanat du bâtiment, etc. Et le monde de l'innovation se subdivise en mondes plus spécialisés : grands projets techniques (satellites, avions, trains à grande vitesse), technologies du vivant (biotechnologies, pharmacologie), applications du monde numérique (moteurs de recherche, réseaux sociaux numériques), etc. Les mondes ne sont ni étanches ni exclusifs, ils sont des ordres partiels, enchevêtrés et fluctuants, objets de tentatives multiples de définition et de redéfinition, de stratégies économiques et politiques. Mais on ne peut pas comprendre l'activité économique sans les prendre en compte.

Nous avons cherché à rendre compte dans cet ouvrage de la complexité du phénomène que nous avons étudié et de la richesse de nos données. La contrepartie est que notre enquête ne débouche pas sur une grande théorie de la création d'entreprises ou de l'innovation. Elle ne permet pas de déterminer la recette idéale pour créer une entreprise « innovante ». Plus modestement, elle permet de décrire une réalité sociale complexe, des parcours d'entreprises marqués par les incertitudes multiples, les ajustements et les adaptations, qui ne ressemblent que dans une minorité de cas aux modèles décrits par les structures d'accompagnement à la création d'entreprises. Les entreprises ne se créent pas dans un espace abstrait selon une rationalité parfaite, elles sont fondées par des personnes faisant face à de multiples contraintes, tant professionnelles que personnelles et familiales, et bricolant comme elles le peuvent leur projet en mobilisant massivement des ressources locales et des réseaux personnels. Nous nous sommes efforcés de rendre tangible cette réalité sociale, sans pour autant trahir nos engagements relatifs à l'anonymat des enquêtés. Nous espérons y être parvenus.

Malgré l'absence d'objectifs opérationnels dans notre recherche, quelques-uns des résultats présentés peuvent donner matière à réflexion pour des politiques publiques qui viseraient à favoriser les créations d'entreprises. Nous avons vu que la survie des entreprises est relativement peu prévisible, aussi bien pour les personnes impliquées (les entrepreneurs, les salariés, les services d'aide à la création) que pour les analystes qui les observent de l'extérieur. Nous avons interprété cette imprévisibilité comme le résultat de deux causes. La première est la sélection opérée par les services d'accompagnement, sélection qui a largement guidé la nôtre dans la mesure où la revendication d'innovations, qui était notre propre critère d'inclusion dans notre enquête, est en général associée à des suivis et des aides par ces services. On peut penser qu'un certain nombre de projets jugés très irréalistes ont pu être exclus par ces services, ce qui limite de fait la variété des entreprises que nous avons étudiées. Concernant l'innovation, cette

---

<sup>77</sup> Telle qu'elle est esquissée ici, la notion de « mondes économiques » reprend et prolonge celle de « mondes de la production » proposée il y a une vingtaine d'années par Robert Salais et Michael Storper (*Les mondes de la production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1993).

<sup>78</sup> Proche de ce qui est désigné comme le « Monde de la création » dans l'ouvrage de Salais et Storper.

sélection est d'ailleurs probablement moins importante que l'auto-sélection qui résulte de la perception de cette notion par les entrepreneurs. La seconde cause, plus fondamentale, est la variété des éléments qui font le succès ou l'échec des entreprises : débouchés qui apparaissent et disparaissent au gré de changements économiques mondiaux, des stratégies des grands groupes industriels et des initiatives des concurrents, conflits internes, ressources qui deviennent abondantes ou peu accessibles en fonction des évolutions du contexte, problèmes de financement difficiles à anticiper, etc. Cela pourrait inciter les pouvoirs publics à encourager de très nombreux projets et à ne pas se contenter de ceux qu'ils considèrent comme les plus prometteurs. Arroser un champ entier est souvent plus efficace que déverser toute l'eau disponible sur quelques mètres carrés... Nous avons vu également que, au-delà de l'inscription des entreprises dans des mondes économiques précis qui leur confère des cadres et des appuis, le processus de création présente également des aspects assez génériques : le passage par quelques étapes standards (rédiger des statuts, trouver des financements, des locaux, se faire conseiller, recruter, ...) ; la mobilisation massive de relations personnelles dans les premières phases, avant que des dispositifs plus impersonnels ne prennent partiellement le relais ; le passage par des phases de crise, d'exploration ou de survie. Très soutenues par les pouvoirs publics, les entreprises réputées innovantes s'en sortent mieux que les autres si l'on considère leur taux de survie. Peut-être ne serait-il pas absurde de faire bénéficier d'un soutien équivalent des entreprises situées dans d'autres mondes économiques. On peut penser par exemple à ce qui est désigné comme l'« économie sociale et solidaire » qui a d'ailleurs ses propres dispositifs d'encouragement et d'accompagnement, mais également à toutes les initiatives plus ordinaires qui peuvent créer de l'activité et des emplois.

Cela nécessiterait d'autres études sur les processus entrepreneuriaux. En effet, comme toutes les enquêtes, la nôtre a ses limites. Elle ne concerne que les entreprises « innovantes », donc inscrites dans un « monde économique » particulier, celui des activités d'innovation techniques. Au sein de ce monde, elle a surtout porté sur les mondes de l'ingénierie et des biotechnologies et elle a inclus peu d'entreprises du numérique. Une enquête plus générale utilisant le même type de méthode serait certainement très utile pour mieux cerner les logiques génériques de la création d'entreprises. Nous avons choisi une méthode relativement lourde qui limite le nombre de cas. Peut-être serait-il possible de systématiser certains résultats en utilisant des méthodes plus légères sur des aspects limités. Il y aurait donc matière à prolonger de multiples façons l'enquête qui sert de base à cet ouvrage.

Il reste que, en assumant une posture sociologique qui nous a tenus à distance de la question de la performance, nous avons cherché à donner du processus de création d'entreprises une vision proche du terrain et des personnes qui y sont engagées, une vision dont nous pensons qu'elle présente un certain réalisme. Nous espérons ainsi avoir contribué à la compréhension d'un phénomène qui mobilise beaucoup de politiques et de dispositifs publics, et qui fait l'objet de nombreuses études, mais qui, finalement, nous semble encore insuffisamment compris.



