

CHAPITRE 5

Appui à la création d'entreprise : du narcissisme au partage de ressources¹

Franck BARÈS

*Professeur Associé
ICN Business School, CEREFIGE - Nancy*

Renaud MULLER

*Maître de conférences, CRCGM
Université Blaise Pascal, Clermont 2*

Résumé

Les débats publics récurrents autour du thème de la création d'entreprise conduisent fréquemment à s'interroger sur les dispositifs institutionnels caractérisant l'environnement de la création. Le débat porte fréquemment sur la nature des dispositifs les plus propices pour encourager l'entrepreneuriat.

Cet article relève un écueil possible, un enfermement des institutions de soutien à la création d'entreprises (collectivités locales, opérateurs de soutien, sociétés privées de conseil, de formation, banques, etc.) qui pour défendre leurs intérêts touchant à leur légitimité et/ou à la rentabilité à court terme font parfois obstacle à la construction d'actions coordonnées dans la durée. De façon plus précise, l'objectif est de s'interroger sur l'exis-

1. Texte initialement publié dans la *Revue Internationale de Psychosociologie*, Volume XIII, n°31, Hiver 2007.

tence de ressources symboliques susceptibles de dépasser les comportements intéressés liés au simple besoin de survie économique qui ne permettent pas, seuls, d'assurer le meilleur appui possible aux créateurs. Le concept de don est présenté en première partie comme pivot de compréhension des blocages constatés au sein d'un réseau local d'accompagnement à la création d'entreprise et soutiendra la pratique de comportements capables de faciliter l'émergence de relations plus solides entre ces opérateurs investis directement ou indirectement l'appui, en respectant leur autonomie et leurs intérêts propres. La seconde partie, après avoir décrit le contexte de réflexion, questionnera la pertinence du concept mobilisé.

Introduction

La création d'entreprise est considérée aujourd'hui en France comme l'un des moteurs de la croissance possible et un facteur de compétitivité en regard de son caractère stratégique dans l'évolution de l'économie. Cet intérêt des pouvoirs publics pour le phénomène entrepreneurial remonte au début des années 1970 ; « les discours sur – et les aides à – la création d'entreprise se sont multipliés dans les années 1980, redonnant à l'entrepreneur ses lettres de noblesse et faisant de l'acte d'entreprendre un enjeu politique et économique majeur » (Sammut, 1995, 2). Dans les années 1990, des mesures publiques nationales et leurs déclinaisons locales apparaissent en nombre et un véritable marché de l'aide voit le jour rapidement. La dimension qualitative indispensable à un appui utile et réfléchi n'apparaît plus vraiment et ce n'est qu'au début des années 2000 que l'accompagnement se retrouve inscrit dans une perspective réticulaire visant une meilleure efficacité de ces dispositifs (Leyronas, Sammut, 2000). D'aucuns s'accordent sur le constat suivant : le développement de toutes ces aides aura connu des résultats plus ou moins probants entravant même parfois et jusqu'à très récemment leur fonction de facilitation de la création (Fayolle, 2000). Les débats publics récurrents autour du thème conduisent fréquemment à s'interroger sur les mesures institutionnelles caractérisant l'environnement de la création. Le débat porte fréquemment sur la nature des dispositifs les plus propices pour encourager l'entrepreneuriat (Goy H. et *alii*, 2004).

En effet, si l'entrepreneur est l'auteur et l'acteur principal de son projet, il ne peut plus envisager de réaliser seul son parcours. Or, dans un contexte de compétition économique intense, pour la rentabilité voire la survie des structures d'accompagnement, la lutte pour l'obtention de ressources peut conduire ces acteurs locaux à s'enfermer dans une logique de rivalité au

détriment des opportunités et nécessités de coopération au service du créateur. Ce dernier peut devenir un objet de concurrence dès lors qu'il apparaît attractif (e.g. projet à fort potentiel de croissance). Cette rivalité est liée au fonctionnement du marché de l'aide, d'une certaine dépendance de ces structures à l'égard de leurs propres sources de financement provenant principalement de leur activité ou de financements publics.

Ainsi, l'ouverture à l'autre et au partage des ressources pour des acteurs habitués à se focaliser sur leur intérêt immédiat et à se méfier de leurs homologues ne sont pas évidents. Sur le plan psychologique, cette ouverture suppose un changement du régime de la violence qui enferme l'individu dans sa rivalité avec l'autre et suscite son rejet (Bergeret, 1994). Sur le plan social, les gestes et pratiques mettent en place un cadre d'interaction qui, à son tour, dans la durée leur donne un sens. Dans la régulation des rivalités et le dépassement d'une vision à court terme, le don constitue une pratique sociale essentielle : il ne supprime pas la violence mais l'engage à s'investir au service d'un partage de ressources (Mauss, 1923) dans un esprit de soumission à des contraintes qui ne nie pas pour autant la liberté du don (Mauss, 1923 ; Caillé, 1981 ; Granovetter, 1985 ; Godbout et Caillé, 1992 ; Cova ; 1993). Pourtant ce cadre d'interaction, présent dans de nombreuses cultures et situations sociales, a pour but d'inscrire les individualités dans des liens, son maintien n'est jamais garanti. Il convient donc d'en éprouver les conditions de solidité à partir de ces mêmes référents théoriques.

Le territoire du Grand Nancy constitue un objet d'étude de ces étapes d'évolution tant sur le plan des comportements et de l'attitude des « aidants » que sur celui du format des échanges dans la mesure où depuis de nombreuses années l'appui à la création est une priorité affichée. L'objectif de cet article est de proposer une grille de lecture originale du manque de cohérence initiale des actions menées au niveau local et de rendre compte des conditions psychologiques et sociales de dépassement de ces logiques individualistes ainsi que de leur solidité dans la durée. Une lecture qualitative, inscrite dans une perspective longitudinale, est garante d'une prise de recul indispensable à cette recherche.

1. Une aide à la création soumise à des déterminants psychiques et sociaux

En débutant par la découverte d'un passage possible entre le narcissisme défensif et l'ouverture à l'autre possible, il devient ensuite envisageable de montrer l'intérêt de mobiliser le concept de don dans le cadre de ce que l'on qualifie aujourd'hui d'accompagnement à la création d'entreprise.

1.1 D'un narcissisme défensif à une ouverture à l'autre

L'ouverture aux autres et à l'échange ne va au début pas de soi. Elle dépend de la façon dont s'organise notre énergie psychique à mesure de nos expériences au contact des autres. Cette posture de méfiance et de fermeture, typique pour Bergeret (1994) des premiers moments de notre vie psychique, est qualifiée de « violence narcissique ». Pour l'auteur, notre vie pulsionnelle part de cette violence inconsciente pour s'organiser ensuite au contact de l'autre dans le sens, le plus souvent, d'un étayage. Des pulsions libidinales ou amoureuses se détachent des pulsions violentes et ont sur elles un effet structurant. Cette évolution est l'effet d'une expérience épanouissante de la confrontation avec le monde extérieur, dans laquelle le sujet passe d'une confusion entre lui-même et le monde à une découverte de repères. Pour que ces repères soient désirables et permettent au sujet de s'inscrire dans la vie sociale, il est nécessaire qu'ils réservent une place à l'expression de sa violence. À mesure de notre développement psychique, notre personnalité se structure dans le sens d'une « intrication des pulsions » qui permettent notre participation aux échanges sociaux. Toutefois, des conditions hostiles favorisent le retour à une logique de fermeture, voire d'agressivité, où les pulsions violentes l'emportent sur la fonction organisatrice des pulsions libidinales. Autrement dit, si l'étayage de notre narcissisme est plus ou moins développé, personne n'est protégé d'une régression vers des comportements de rupture, de rejet violent voire agressif du lien social.

Notre implication dans des sources d'interactions sociales diverses nous fournit donc des situations dans lesquelles nous sommes plus ou moins tentés d'être en lien ou en rupture avec les autres. Lorsque nous sommes appelés à participer à un échange, notre désir est interpellé et notre croyance à la possibilité d'un échange constructif va déterminer notre choix d'y participer. L'accumulation individuelle d'expériences va ensuite influencer le choix du mode de participation de chacun. Notre perception de garanties dans l'échange est donc à la fois déterminée par sa construction et par les qualités intrinsèques de ces garanties : le fait qu'elles sont communément partagées et respectées, leur inscription dans la durée. Ces garanties pour être crédibles ont un caractère contraignant pour ceux qui s'engagent tant que le coût de la contrainte paraît inférieur à celui du désordre. Il en résulte que nous sommes toujours en quête de repères rassurants mais que nous entretenons un rapport ambivalent à leur égard que les psychanalystes de différents courants n'ont pas manqué de pointer (Klein, 1957 ; Jaques, 1955 ; Legendre, 1971). Une qualité essentielle de ces garanties est leur

cohérence quant à l'assignation au sujet d'une place qu'il puisse se reconnaître dans l'échange. Au travers de sources d'observation et de formulations théoriques différentes, les psychanalystes ont indiqué que l'ambivalence de notre adhésion à ces garanties de place était liée à notre perception du caractère envahissant des contraintes. Ainsi, depuis la mère trop « gratifiante » (Klein, 1957) jusqu'au « censeur » qui prétend réglementer non seulement la vie sociale mais aussi l'adhésion des sujets, au pouvoir totalitaire en général (Legendre, 1989), sont dénoncés des tiers qui s'avèrent envahissants et détruisent la crédibilité des garanties qu'ils prétendent offrir.

Nous oscillons dès lors en permanence entre un désir de lien et de rupture, d'ordre et de désordre, de différenciation des places dans l'échange et d'indifférence voire d'affrontement. C'est la raison pour laquelle Freud (1929) voit dans la culture à la fois une source de sublimation des pulsions et une contrainte qui exige un lourd sacrifice à la vie psychique au point de risquer de susciter son rejet.

Parmi les pratiques sociales essentielles dans l'inscription de liens sociaux dans la durée, Marcel Mauss (1923) a mis en exergue celles du don. Nous allons à présent rappeler ces règles en soulignant qu'elles n'éliminent pas la violence de ceux qui les respectent mais les investissent au service d'un lien qui protège de la rupture narcissique avec l'autre.

1.2 *Par-delà la dépendance et l'individualisme, des règles de lien*

En étudiant les pratiques d'échanges économiques, l'anthropologue Mauss (1923) a observé que pour pérenniser les liens, les acteurs les associaient à une forme d'échange différente qui inscrivait l'ensemble des relations dans un cadre signifiant plus large. Ces échanges obéissent à des règles relationnelles qui soutiennent la solidité des liens sociaux tout en ouvrant la voix à une logique de rupture en cas de non-respect, effectif ou perçu, de ces règles.

Sortis de ce cadre créateur de lien social stable, les acteurs retombent dans une instabilité relationnelle : les interactions s'inscrivent dans une logique de fermeture sur soi, d'action en rupture avec les autres, dans l'indifférence ou la guerre. Les individus sont soumis aux aléas de leur environnement et de leurs pulsions guerrières. À la place de cette ouverture vers l'arbitraire, s'est organisé un cadre de pratiques relevant du don, d'un investissement de la violence et des rivalités au service du lien social.

Dans ce déplacement de la violence, celle-ci conserve toute sa force tout en prenant une signification valorisante telle que la valeur de générosité : « chacun tâche de se surpasser les uns les autres en générosité. Il y a une rivalité à qui pourrait donner le plus d'objets de plus de valeur » (Mauss, 1923 :173). D'autres valeurs essentielles attachées au geste de don, en liaison avec la générosité, sont le désintéressement. Le geste se distingue donc d'une logique marchande et signifie que la relation et le désir de la nouer dans une logique de don ne sont pas à vendre. Si le donataire a le sentiment que le donateur tente de l'acheter, il risque de sortir du cadre du don et de « déclarer la guerre » au donateur. Dans le cadre de ce cycle ternaire, la reconnaissance du libre-arbitre dans les gestes de donner, recevoir et rendre est donc un enjeu essentiel. Une lecture psychanalytique, complémentaire à celle de Mauss, met en exergue cette exigence la nécessité de reconnaître le caractère inaliénable du désir de servir l'échange.

La violence se trouve donc appelée à se jouer au travers de règles qui, au-delà de leur caractère contraignant, atteste de la reconnaissance du désir de chacun. Paradoxalement, les prestations « ont un caractère volontaire, pour ainsi dire, apparemment libre et gratuit, et cependant contraint et intéressé » (Mauss, 1923 :147). Cette canalisation de la violence est dès lors dépendante de l'interprétation qu'en font les parties qui se lient à travers ce geste. Cet encadrement paradoxal de la violence présente donc des risques pour ceux qui entendent s'y soustraire ou s'y engager : « Le don est donc à la fois ce qu'il faut faire, ce qu'il faut recevoir et ce qui est cependant dangereux à prendre » (Mauss, 1923 :249).

La lecture des gestes est donc déterminante dans l'effet liant du don, en particulier dans la durée. Pour favoriser un accord sur cette lecture, quelle que soit l'authenticité du geste, les témoignages de générosité et de désintéressement vont l'emporter sur les signes de rivalité. Les prestations « ont revêtu presque toujours la forme du présent, du cadeau offert généreusement même quand, dans ce geste qui accompagne la transaction, il n'y a que fiction, formalisme, mensonge social, et quand il y a, au fond, obligation et intérêt économique ».

Loin de faire disparaître la rivalité, ce don la convoque dans des règles d'échange qui laissent malgré tout une place essentielle au désir de chacun de s'y investir ou de choisir la rupture. La lecture de l'authenticité du geste est de ce fait condamnée à une certaine ambivalence qui a le mérite de ne pas empêcher le maintien de liens dans la durée dès lors que les formes sont respectées. Une « rationalité relationnelle » (Dumont, 1998) prend le

pas sur la rationalité purement instrumentale trop enfermée sur une maximisation des intérêts individuels immédiats. Sans être purement désintéressés, ces gestes inscrivent malgré tout les échanges dans un contexte signifiant qui les arrache à la perspective « froide et calculatrice » (Mauss, 1923) de l'individualisme indifférent.

Songeons avec Cova (1993 :159) à la qualité d'un climat de travail dans lequel, professionnels et chercheurs, nous prenons plaisir à échanger, à sortir de nos individualismes : « L'exemple le plus classique, que nous pouvons vivre tous les jours, est le cas du projet professionnel en commun que l'on s'invente pour avoir l'occasion, entre amis, de se rencontrer plus souvent, de faire quelque chose, de partager des émotions (...). Et sans aller jusqu'au projet formalisé, combien d'informations professionnelles circulent chaque jour pour le maintien des liens sociaux ! La relation inter-individuelle n'est alors réglée que par quelque chose d'extérieur et d'utilitaire, mais elle s'épuise en elle-même : elle n'a pas d'autre finalité qu'elle-même ».

1.3 L'accompagnement à la création d'entreprise

En reprenant l'éditorial de la *Revue de l'Entrepreneuriat* rédigé par Léger-Jarniou et Saporta (vol.5, n° 1, 2006), on mesure l'importance actuelle de la thématique de l'accompagnement . Dans ce même numéro, Valeau (2006 ; 38) confirme que « l'accompagnement est une problématique en phase de durcissement puisque le nombre d'articles scientifiques sur le sujet reste encore relativement limité, mais croît très rapidement ».

Ainsi en première approximation, l'accompagnement en situation entrepreneuriale peut s'envisager comme un « cheminement ensemble » (Mione, 2006), preuve incontestable de l'acceptation préalable d'une intervention extérieure par le créateur. Pour Jaouen et *alii* (2006, 59), « la logique "traditionnelle" de l'accompagnement tend à positionner le créateur comme demandeur d'une prestation ou d'une aide pour faciliter son démarrage » en sachant qu'elle est composée de « différents niveaux dans les services pouvant être offerts aux créateurs pour les aider à développer leurs compétences dans le pilotage de leur organisation : accueil, sensibilisation, formation, conseil et accompagnement » (Sénicourt, Verstraete, 2000).

Pour autant que l'on accepte cette idée, Lévy et Paturel (2006) précisent que cette « relation entre l'accompagnateur et le porteur du projet, interlo-

cuteur inévitable et exclusif de celui qui apporte son aide, peut ne pas être facile et positive du fait :

- de l'incompréhension possible entre les deux personnes ;
- de l'impossibilité pour l'accompagnant d'alerter l'accompagné, campé sur ses idées et imperméable à toute remise en cause, sur l'incohérence prouvée du projet ;
- du refus pur et simple de l'accompagné de suivre les remarques de l'accompagnant ».

Autrement dit, si l'accompagnement s'entend comme la possibilité de faire mûrir le projet du créateur en lui offrant un guide de réflexion pour l'action, facilitant l'accès à l'information et à la connaissance (Sammut, 2003), il peut aussi altérer son moral et accentuer ses doutes sur les difficultés rencontrées. Quoi qu'il en soit, l'accompagnement s'apparente toujours à une « relation d'aide » (Valeau, 2006, 39), qu'elle prenne une dimension psychologique ou qu'elle reste essentiellement technique.

La relation avec les accompagnateurs n'est donc jamais neutre. Il s'agit alors d'améliorer « l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires » (Fayolle, 2002) mais aussi l'écoute au sein du « réseau de soutien » (Barès, 2004) afin de limiter les aléas du démarrage. À la conception long-temps dominante, presque mécaniste, de la création d'entreprise, il semble aujourd'hui plus que nécessaire de conjuguer objectifs prioritaires de l'entrepreneur et difficultés des acteurs investis dans son accompagnement (Paturel, 1997 ; Levy et Paturel, 2006).

Finalement, si l'accompagnement d'un créateur d'entreprise peut s'envisager à partir du concept de « réseau de soutien », considéré comme « capable de développer une compétence spécifique en amont des projets, c'est-à-dire une capacité d'intervention sur tous les aspects d'un projet » (Liaison sociale, 2003, 110, déc.), il ressort que « les acteurs régionaux et locaux agissent souvent de façon concurrente, sans rechercher la cohérence de l'ensemble du dispositif. Leur logique est de fournir une offre plutôt que de répondre à une demande et les procédures locales d'aide sont fréquemment à la fois insuffisantes ou redondantes » (Daval, Deschamps, Emin, 2002, 137).

Ainsi, la présence d'un tel climat de concurrence-coopération sur le terrain de l'accompagnement semble nécessiter une organisation plus fine des complémentarités/compétences afin d'améliorer l'efficacité des dispositifs pour les créateurs.

2. Un réseau d'aide à la création d'entreprise en quête d'une meilleure cohésion

Après avoir présenté la méthode utilisée dans cette étude, nous insisterons sur la confusion initiale existante entre différents opérateurs de l'accompagnement au sein du dispositif d'appui local. Au fil des ans, l'échange restreint d'informations a en effet favorisé un flou sur leurs missions et finalités respectives et a limité pendant longtemps leur coordination. À la lumière de notre cadre théorique, il apparaît que ces rivalités favorisaient ce manque de lisibilité pour les entrepreneurs et que les voies de régulation de cette « violence » faisaient défaut. Nous soulignerons de ce fait à la fois les témoignages liés à l'enfermement initial dans une posture individualiste ainsi que leur dimension psychologique et sociale. De même nous mettrons en lumière la nature de la voie de régulation de la violence retenue finalement après plusieurs années de réflexion : une institutionnalisation du réseau d'accompagnement local, CréAlliance.

2.1 Méthode de recueil et d'analyse des données

Le but de ce travail est de rendre compte d'une situation en faisant ressortir certains comportements dont la récurrence et le caractère problématique sont apparus à deux reprises dans la recherche. Cette description permet ensuite de mieux envisager une explication probable à l'enfermement relevé et les évolutions possibles capables d'améliorer le système d'aide aux créateurs.

La première phase d'investigation, intervient lors d'un recueil d'informations dédié aux pratiques d'aide à la création d'entreprise dans le cadre d'un contrat de recherche commandité par la communauté urbaine de l'agglomération nancéienne à notre laboratoire de recherche. Puis dans le cadre d'une seconde investigation, prolongement nécessaire à la réalisation d'un travail doctoral ayant pour problématique les relations existantes entre créateurs et acteurs de l'accompagnement, il apparaît alors des récurrences. Ainsi, la surprise qui motive cette réflexion s'envisage en particulier sur le sens que ces acteurs donnaient à leurs prestations et échanges : alors que chacun mettait en avant son souci d'aide, il reprochait aux autres un comportement trop individualiste préjudiciable au créateur.

Du fait de la divergence entre la finalité de cette contribution et celle dont les informations sont issues, la réplication du constat étudié a été vérifiée.

La base d'enquête utilisée ici porte seulement sur l'exploitation des discours de vingt personnes appartenant à seize structures d'aide à la création d'entreprise (banques, incubateurs, pépinières, capital-risque, boutiques de gestion, CCI, OSEO-ANVAR, etc.), toutes localisées sur ce territoire. Des deux enquêtes terrain, nous n'avons retenu que le point de vue des acteurs « aidants » pour ce travail, conscients qu'une compréhension plus fine de ce système implique d'étudier également le regard du créateur. Le matériau utilisé provient exclusivement d'interviews en face-à-face avec retranscription systématique. La durée de ces entretiens semi-directifs est approximativement d'une heure et demie.

Le cadre théorique a été choisi pour éclairer, interpréter les comportements sous l'angle de la violence mobilisée tant sur le plan psychologique que dans le jeu social. Les concepts de violence narcissique et de don ont retenu notre attention en tant que possibilités de lecture de l'individualisme pouvant exister en l'absence d'un cadre engageant dans l'échange, par-delà les logiques de survie économique.

2.2 *Un système d'aide prisonnier des logiques narcissiques de survie : la captation de ressources financières et symboliques*

Pour Fillion (1998), le regain d'intérêt pour la création d'entreprise après les années de suspicion des décennies 1960-1970 est manifeste et ne cesse de s'amplifier. Comme nous l'avons déjà évoqué, une offre relativement foisonnante, et parfois redondante, dans le domaine du soutien financier et logistique à la création d'entreprise est donc progressivement apparue, émanant d'acteurs nouveaux (Conseil Régional, Département, etc.). Au début des années 1980, les lois de décentralisation ont rappelé qu'aucune institution politique ne pouvait se prévaloir d'une autorité hiérarchique sur les autres. Le foisonnement s'est donc doublé d'une absence de cadre de coordination et de régulation des pratiques (i.e. autorité centrale, cadre déontologique). Aux différents organismes chargés spécifiquement de l'aide aux créateurs s'ajoutent en effet de nombreux services d'institutions diverses (ANPE, Conseil Général, société d'aménagement, agence de développement économique, etc.) qui développent leur propre prestation de conseil ou de soutien logistique, si bien que les membres eux-mêmes du système avouaient ne pas connaître la liste exhaustive de leurs partenaires potentiels, ni même la réalité des missions de certains autres membres : « on n'a jamais autant parlé d'aide contribuant paradoxalement à créer un climat de concurrence

féroce et un flou identitaire », résumait un chargé de mission de la Chambre de Commerce.

À l'inverse de ce foisonnement, les ressources financières qui permettent à ces acteurs de proposer un soutien sont limitées. Ceux-ci se retrouvent donc en lutte permanente pour obtenir des subsides en amont avec obligation de se légitimer auprès de ces financeurs. Ils sont donc conduits à mener une lutte pour leur survie en essayant de capitaliser des ressources tant sur le plan financier que symbolique (légitimité en amont auprès de leurs propres soutiens et en aval auprès des créateurs qui justifient leur activité). En effet, les possibilités d'interventions sont notamment conditionnées par le contrôle de la distribution de crédit, la définition des procédures de soutien, la capacité à se positionner sur les projets de créateurs prometteurs, etc. À cette époque, en 2001, cette légitimité se construisait à partir de critères essentiellement quantitatifs (nombre de créateurs accompagnés, nombre de prêts accordés, etc.), définis par les institutions publiques capables d'allouer les aides aux membres du réseau de soutien. Ces critères ignoraient de surcroît la spécificité des aides et des compétences mobilisées (i.e. juridiques, compétences gestionnaires, logistiques, etc.). Un responsable de pépinière déplorait ainsi que « de ce que l'on peut percevoir des résultats des uns et des autres, on observe trop de communication quantitative et pas assez de qualitative. Mais pourtant chaque structure peut apporter sa pierre à l'édifice et donc penser la communication des résultats de manière différente » ajoutant même qu'à son avis le problème majeur est lié « au temps nécessaire pour intégrer des critères d'ordre qualitatif et au biais de subjectivité qui réside dans cette orientation plus fine de la performance de l'accompagnement. Aussi, beaucoup font tout et n'importe quoi ».

Dans ce contexte inadapté à la reconnaissance de compétences variées, « les acteurs n'ont pas intérêt à restreindre leur mission » (Chargé de mission en pépinière). Ce cadre de valorisation uniforme des actions, ajouté à leur foisonnement, conduisait chacun à empiéter sur les champs de compétences des autres. L'un des interviewés notait ainsi que « nombre d'acteurs disent faire de l'accompagnement mais beaucoup omettent de parler de certaines autres structures qui remplissent la même mission » (Responsable d'un incubateur). De même, le responsable régional d'OSEO-ANVAR expliquait sans difficulté la situation en quelques mots : « Moi j'ai ma cible, mais l'ambiguïté est cultivée par certains autres acteurs locaux ».

Une mise en perspective de ces attitudes et comportements du point de vue de l'approche psychanalytique souligne leur caractère narcissique favorisé par le contexte et renforcé par l'entretien d'une rivalité pour la survie. L'impossibilité de reconnaître la spécificité des compétences de chaque structure, dans un cadre institutionnel qui ne valorise que des actions individuelles, ajoute à cette violence. Au lieu que les structures puissent se différencier les unes des autres, se reconnaître dans leur complémentarité, elles sont conduites à mettre en scène un même idéal de soutien performant (accumulation des créateurs prometteurs, des ressources financières à redistribuer, etc.) qui exclue les autres. Les propos recueillis témoignent d'une banalisation des formes de violence liées à cet environnement local, de proximité : habitude d'empiéter sur les autres, d'omettre leur possibilité d'intervention complémentaire, entretien de la confusion.

Pour autant plusieurs personnes interviewées à l'époque du contrat de recherche témoignaient déjà de frustrations, d'une conscience de la nécessité de sortir de cette impasse que, souvent, elles entretenaient. Au regard d'une perspective psychanalytique la violence en jeu était en manque d'un support d'étayage, de sublimation des comportements de survie. À la confusion environnante, entretenue par une valorisation individualiste des actions, il convenait de substituer un cadre encourageant les pratiques d'échange, l'action collective sans nier pour autant le maintien des enjeux de survie. Le témoignage qui suit témoigne de ce désir qui constituait lui-même déjà une voie de sortie de l'impasse : « il s'agirait de définir plus précisément le niveau de coopération et d'opérationnalisation avant de pouvoir sérieusement envisager plus de lisibilité pour le créateur. Je crois que rien n'est possible sans une direction politique claire pour que les organismes travaillent ensemble sur des projets communs. L'éthique dans les relations est primordiale aujourd'hui sinon on se retrouve sur des champs concurrentiels bien loin du discours officiel de transparence et de coopération ! » (Responsable régional OSEO-ANVAR). D'aucuns souhaitent même « un observatoire un peu comme une agence en dehors de toute compétition. On a besoin d'avoir un regard objectif » (Chargé de mission Communauté Urbaine).

À présent, nous allons décrire le cadre construit en réponse à ce désir et aux résistances, le développement d'échanges dépassant le cadre du simple comportement de survie pour s'inscrire dans un projet collectif, réticulaire. Le cadre théorique du don permettra de décrire la logique relationnelle qui s'est mise en place par-delà la dimension instrumentale des relations. La lecture psychanalytique sera à nouveau mobilisée pour souligner l'évolution

des comportements violents, leur étayage dans les pratiques d'échange développées.

2.3 *Le développement d'un cadre de régulation de la violence dans un échange institutionnalisé : le réseau CréAlliance*

Pour permettre à chacun de sortir de sa posture narcissique, seule une structure offrant des garanties de protection individuelle et collective contre les abus pouvait s'envisager. Cette structure devait donc elle-même échapper aux jeux d'emprise habituels des acteurs et être perçue comme suffisamment impartiale. Les premières tentatives de mise en place d'un nouveau cadre pouvaient être perçues comme ambivalentes et ont d'ailleurs échoué : « aujourd'hui on le sait et on doit l'accepter mais pas à n'importe quel prix » (Responsable de pépinière). Ce refus entre en résonance avec le constat de la clinique psychanalytique qu'un tiers, un cadre référent n'est acceptable que dans la mesure où il offre à son tour des garanties de délimitation de sa violence (Bergeret, 1994 ; Legendre, 1989). Dans ce refus se manifeste le fantasme d'un tiers tout-puissant, jouissant de son libre-arbitre au détriment des autres qui en seraient privés : « Le risque c'est que l'on puisse penser qu'on va vers du tout intégrer en les privant d'autonomie, de libre-arbitre même s'il y a de vrais manques » (Chargé de mission Boutiques de gestion). Cette exigence de garanties de libre-arbitre de chacun dans la participation à un cadre d'échanges est une condition essentielle pour que chacun s'y engage sans craindre d'être abusé. Au-delà de la compréhension psychologique du besoin d'un tiers fiable, se manifeste ici une règle d'échange social au cœur de celles mises en lumière par Mauss (1923). Les premières formes de don d'un cadre collectif à l'ensemble des parties étaient perçues comme trop ambivalentes, trop susceptibles de nier la possibilité d'un retrait dans l'engagement. Ainsi, la « proposition aux élus, compte tenu de notre position privilégiée dans le premier accueil, de définir les besoins de ces porteurs de projet et de les répartir ensuite selon les profils de chaque structure existante sur le territoire » (chargé technique aux services de la CCI) a été rejetée. La volonté du Conseil Général de Meurthe et Moselle de regrouper éventuellement les six Plateformes d'Initiatives Locales (PFIL) est de même restée lettre morte.

La difficulté était donc de garantir à la fois le libre-arbitre et une protection contre les abus, elle-même à l'abri des risques d'emprise d'un ou plusieurs acteurs. Un premier espace d'échanges dans un esprit de libre-engagement

est né de l'adjoint au maire en charge du développement économique : il « a eu l'initiative d'organiser des rencontres avec tous les intervenants incontournables de l'appui à la création pour identifier les interlocuteurs des porteurs de projets et confronter les idées de chacun (...) » (Chargée de mission incubateur). Ces réunions avaient pour objet de mieux définir les cibles et des missions dans le cadre de compromis plus ou moins formalisés : « il ressort de la première réunion tournante de janvier 2001 la nécessité de réaliser des rencontres, informelles mais régulières avec échange d'informations entre nous pour mieux définir nos interventions. De plus, ça va permettre également d'améliorer la prise en charge, par les uns et les autres, des porteurs de projet et des jeunes entreprises » (Responsable d'une pépinière). Le risque toutefois était en rester aux bonnes intentions : « c'est une bonne initiative mais on ne peut pas se limiter à la distribution de classeurs reprenant les fonctions de chacun et faire que des tours de table, il faut avancer maintenant et faire dans le concret » trépinait un interlocuteur en charge de l'animation du groupe de travail.

Seul le changement des causes majeures de rivalité narcissique pouvait permettre à chacun dépasser les bonnes intentions. Pour sortir les structures de leur rivalité liée à un cadre de reconnaissance qui confondait leurs compétences et leurs modes d'accompagnement, les pouvoirs publics locaux ont modifié les indicateurs de performance. Dorénavant, les organismes financeurs (Conseil Général, Chambres Consulaires, Communauté Urbaine, etc.) reconnaissent l'intervention ponctuelle de plusieurs structures dans le processus entrepreneurial (dans le respect de son cœur de compétence) et les payait en retour. Pour ce faire, ces organismes financeurs publics ont fixé de nouvelles enveloppes budgétaires et se sont dotés d'outils de contractualisation plus adaptés : contrat de projet à trois ans et conventions individualisées annuelles. Des nouveaux indicateurs de performance individuelle ont été développés, en soulignant les efforts de participation coordonnée au soutien des créateurs (i.e. suivi limité aux compétences de la structure, passage rapide de relais aux partenaires compétents, taux de survie des créateurs, etc.).

Ce changement de contexte définissant les conditions de survie des structures d'aide les a conduits à sortir d'un comportement narcissique de rétention des informations au détriment de leurs partenaires et du créateur. Les stratégies d'entretien du flou identitaire sur le territoire et tout au long du parcours d'un porteur de projet ont laissé la place à des efforts de lisibilité des acteurs, de traçabilité des dossiers et de visibilité institutionnelle du

réseau vis-à-vis de l'extérieur. Suite à un accord commun, un opérateur a été chargé de cartographier les acteurs et leurs fonctions : « cet organisme a pour tâche de recenser. Il n'a pas une fonction de coordination mais plutôt d'observatoire et de promotion du territoire régional. La communauté urbaine lui a confié l'audit dans la mesure où il est neutre. Ce n'est pas une tête de file, une tête de réseau. Donc, interviewer des acteurs et proposer un rapport demeurent cohérents avec sa mission » (Responsable pépinière). À partir de ces efforts de clarification du rôle de tous et de chacun, il devenait possible d'harmoniser, de formaliser les procédures d'accueil et d'orientation des créateurs, de définir les grandes lignes de fonctionnement du « réseau local », de l'instituer en adoptant le nom de CréAlliance et de communiquer sur cette entité. La première grande manifestation du réseau a eu lieu au Palais des Congrès de Nancy en octobre 2004 avec un vrai succès puisqu'il devenait enfin possible de parler d'une seule voix.

Dans cet esprit de libre-engagement et de délimitation du périmètre d'action des acteurs se protégeant chacun des abus des autres, une charte de déontologie a été rédigée et acceptée par l'ensemble du secteur. Des efforts de traçabilité des projets de création entrant dans le dispositif local ont contribué à coordonner les actions à partir d'une plus grande visibilité des acteurs en lien avec leurs compétences. Un membre du réseau évoque ainsi ce développement de travail collaboratif libéré du besoin de survie qui conduisaient à travailler de manière isolée, à rejeter de manière défensive les collaborateurs potentiels : « (...) Cette spécialisation de services rendus par l'un et par l'autre fait qu'il devient normal et aussi pour les collectivités qu'un même candidat entrepreneur soit dans les statistiques de deux, trois... ou plus d'organismes différents. Donc il devient possible de donner de l'argent à quatre organismes différents pour un même projet. Cela n'était pas envisageable il y a un an ou deux. On a donné à tel organisme et pas à celui-là ! Il y avait donc toujours un malaise lorsqu'il fallait évoquer l'intervention : on doit donner de l'argent mais pour quoi ? de l'accompagnement ?, de la formation ?, du suivi spécialisé ?, des études techniques ?, de l'hébergement ?, du financement ? Il y a une multitude de services et on est plusieurs à les offrir et cela c'est une grosse évolution et très récente. Concernant la paternité des projets, du suivi, c'était difficile ! Le porteur admet qu'il y a toujours plusieurs accompagnateurs qui lui apportent des services. Par contre du côté des accompagnateurs et des collectivités territoriales on avait tendance à dire : oui c'est moi qui finance, qui accompagne, et donc vous ne pouvez pas le mettre dans vos statistiques. Et d'ailleurs,

les candidats entrepreneurs pouvaient se trouver parfois dans des situations délicates puisqu'on pouvait lui dire attention c'est moi, pas l'autre, (...). Il y avait un peu cette façade, cette façon d'interpeller. Cela a beaucoup évolué et je pense que c'est plus serein à ce niveau-là. On va vers l'intégration mais cela au-delà du simple financement du candidat entrepreneur. C'est pour sa formation, son accompagnement, son hébergement. On ouvre un dossier commun (avec des sous-dossiers propres à chacun) ».

Comme en témoigne cet extrait d'entretien, les acteurs ont réussi à s'accorder sur un cadre qui ménage la distinction entre le travail collaboratif et le travail individuel. Des outils soutenant les pratiques d'échanges ont été développés parallèlement à d'autres espaces réservés, en lien avec les compétences spécifiques apportées par chacun. Cette différenciation des espaces était essentielle pour permettre aux acteurs de sortir d'une position défensive et narcissique. Ainsi, l'esprit de différenciation entre les dossiers communs et l'espace collaboratif se retrouve dans la mise en place d'un intranet (i.e. partage régulier d'informations, définition commune des priorités du moment). Loin d'absorber l'action de chacun dans une aide intégrée, une nouvelle forme de confusion des apports de chacun, ce nouveau cadre définit les conditions d'un échange qui s'inscrit à la fois dans une logique de partage et de reconnaissance personnelle. En même temps, la lutte pour la maîtrise exclusive d'un dossier, seul moyen de reconnaissance auparavant, perdait de son intérêt et exposait à présent la structure au risque d'être démasquée.

Dans un contexte de libération des acteurs de leurs préoccupations narcissiques de défense contre l'autre, d'autres initiatives, dans une logique de don librement consenti, impensable auparavant, se sont développées. Les PFIL, existantes ou récemment créés, se sont vues reconnaître un rôle fédérateur. L'idée de base c'est de dire que la PFIL anime et devient « un nœud fédérateur » (Chargé de mission PFIL). Elle est devenue « un outil de réseau prescrit par les acteurs » (responsable Boutique de gestion) qui « permet aujourd'hui d'obtenir un financement rapidement (...) La PFIL permet de créer des liens, des réseaux puisque l'évaluation des dossiers est envisagée par les opérateurs appartenant à CréAlliance, rémunérés pour leur travail sur chaque dossier présenté en commission. Ensuite, c'est le Medef, la CCI, la CGPME, etc. qui s'occupent des parrains » (Responsable pépinière). Par-delà cette logique de mise en réseau, le PFIL tient donc aujourd'hui une place de stimulant de l'engagement des autres acteurs locaux en même temps qu'elle permet au créateur de renforcer ses fonds propres : « à chaque

fois qu'un créateur a un euro, la PFIL peut ajouter un euro, donc cela fait deux à titre personnel, qui peuvent lever deux auprès d'une banque, arriver à quatre, ce qui correspond à l'effet recherché » (Responsable PFIL). Les soutiens financiers potentiels sont ainsi incités à surenchérir au bénéfice du créateur sans pour autant y être obligé. Étant reconnu dans son aide, et invité dans un système qui stimule la surenchère de participation tout en disposant d'une liberté d'engagement, cette mesure s'inscrit une fois de plus dans la logique de don. Elle constitue aussi un exemple de dépassement de la rivalité narcissique dans la mesure où les stratégies de survie n'ont pas disparu mais se sont organisées autour d'un but commun supérieur. La rivalité n'a pas disparu mais elle se joue plus au service du lien, d'un partage de ressources, que dans des logiques violentes de défense narcissique.

Conclusion

« La complexité du processus d'émergence d'une entreprise, notamment innovante, appelle le nécessaire adossement à un système, dont la nature réticulaire a été démontrée : les systèmes d'appui aux entrepreneurs apparaissent [...] comme des médiateurs sophistiqués qui confortent et renforcent l'énergie créatrice des entrepreneurs » (Albert, Fayolle, Marion, 1994 :112). Cependant, ceci ne peut se produire que s'ils réussissent à dépasser l'enfermement dans des comportements de « survie » à court terme dont notre étude a tenté de montrer la logique et les conséquences en termes de dynamique sociale et psychologique.

Comme toute étude, celle-ci présente des limites. L'absence de témoignages des créateurs qui aurait pu compléter la recherche de triangulation des données constitue une limite qui ne doit pas masquer la variété des acteurs interrogés. Une seconde limite est liée à l'origine de cette recherche et à son lien aux données qu'elle mobilise : le recours au cadre théorique ici retenu diverge du cadre initial de recueil des données et est proposé comme une interprétation de problèmes dont la récurrence a attiré notre attention. Toutefois, cette limite comporte aussi l'avantage que le cadre théorique ici mobilisé n'a pas orienté les entretiens ou les témoignages mais résulte d'une surprise lors de leur recueil et d'une recherche de grilles de lecture éclairantes. Tout en assumant ces limites, les résultats de la recherche gagnent à être rappelés.

Nous avons vu en première partie toutes les réserves que peuvent avoir des personnes et leurs organisations à partager leurs ressources, particu-

lièrement dans un contexte de survie économique difficile. Le cadre théorique d'analyse de la violence narcissique en jeu au sein dynamiques relationnelles permet de comprendre ce qui soutient le rejet défensif de l'autre dans une lutte pour la survie, et ce qui - d'un point de vue psychanalytique – permet de le dépasser. Le cadre de la théorie du don souligne quant à lui les pratiques d'échange qui relèvent soit d'une logique purement instrumentale soit de leur engagement au service d'un lien social tel que l'aide à la création d'entreprise. Dans la perspective du premier cadre, nous avons mis en lumière l'enfermement des acteurs dans une violence narcissique accrue par des facteurs aggravant cette violence (i.e. lutte pour la survie, rivalité entretenue par une ignorance institutionnelle des apports de chacun, intérêt à confondre les domaines de compétences de chacun). Nous avons de même souligné l'apport, en termes de gestion de cette violence, du déploiement d'un nouveau cadre institutionnel tant dans le changement du mode de distribution des fonds publics que dans l'institutionnalisation du réseau sous le nom de CréAlliance. Le cadre conceptuel du don, focalisé sur les pratiques d'échanges et les règles qui soutiennent leur engagement vers un but commun, permet quant à lui de souligner les exigences de libre-arbitre des acteurs qui sont une condition de leur engagement. Il met en lumière la cohérence logique de l'ensemble des actes qui ont présidé à l'institutionnalisation d'un réseau d'aide initialement victime de son foisonnement interne, de la confusion et de la lutte de structures et d'acteurs supposés travailler ensemble au service du créateur. D'un point de vue opératoire, il résulte de cette seconde partie que l'animation d'un réseau de soutien à la création d'entreprise nécessite une régulation de la violence narcissique par un cadre relationnel, de pratiques d'échange qui encouragent sont dépassement en stimulant l'engagement et en offrant des garanties à chacun contre les abus éventuels de ce cadre de partage.

Bibliographie

ALBERT (P.), FAYOLLE (A.), MARION (S.), « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1994.

BARÈS (F.), « La mutation de l'accompagnement à la création d'entreprises : regards croisés d'une déclinaison locale de la politique nationale. L'émergence du réseau CREAlliance », *7^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et P.M.E (C.I.F.E.P.M.E)*, Montpellier, octobre 2004.

BOLTANSKI (L.), CHIAPELLO (E.), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris 1999.

BOLTANSKI (L.), THEVENOT (L.), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris 1991.

BOUTILLIER (S.), UZUNIDIS (D.), « Les dimensions socio-économiques et politiques de l'entrepreneur », in *Histoire d'entreprendre - Les réalités de l'entrepreneuriat*, VERSTRAETE (T.) (dir), Éditions Management et Société 2000.

BRUYAT (C.), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, thèse présentée pour obtenir le grade de Docteur ès Sciences de Gestion, Université de Grenoble2 1993.

BRUYAT (C.), « Une démarche stratégique pour aider le créateur d'entreprise à évaluer la faisabilité de son projet », in FONTAINE (J.), SAPORTA (B.), VERSTRAETE (T.), *Entrepreneuriat et enseignement : rôle des institutions de formation, programme, méthodes et outils*, Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille Nord, novembre 1999.

CAILLÉ (A.), « La sociologie de l'intérêt est-elle intéressante ? », *Sociologie du Travail* 1981, n° 3, 257-276.

CAILLÉ (A.), Postface, in GODBOUT (J.), *L'esprit du Don*, La découverte, Poche 2000.

CHANLAT (J.-F.), *L'individu dans l'organisation, Les dimensions oubliées*, Les presses universitaires de Laval, Eska 1990.

CHEVALIER (F.), « La mise en œuvre d'une menace administrative : l'attribution des primes régionales à la création d'entreprises industrielles ; application du modèle d'analyse stratégique de Michel Crozier », *Cahier de Recherche* 1984, n° 244, HEC.

COVA (B.), « Aux limites des dernières théories en management : le don ! », *Revue du Mauss* 1993, n° 2, 2^e semestre.

CROZIER (M.), FRIEDBERG (E.), *L'acteur et le système*, Paris, Ed. du Seuil 1977.

DAVAL (H.), DESCHAMPS (B.) et EMIN (S.), « Les dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat : création ex nihilo, essaimage, création par les chercheurs et reprise d'entreprise », *Revue auto emploi et création d'activités* 2002, n° 171, 135-147.

DUMONT (J-P), « Oblativité et rationalité instrumentale dans le travail de coopération », *Revue internationale de psycho-sociologie* 1998, vol.4, n° 8, automne.

FAYOLLE (A.), « Accompagnement des créateurs d'entreprise et amélioration de l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires : une recherche sur les perceptions des uns et des autres », *Cahier de recherche du CERAG*, n° 25, juin 2002.

FAYOLLE (A.), « Dynamisme entrepreneurial et croissance économique », in *Histoire d'entreprendre - les réalités de l'entrepreneuriat*, VERSTRAETE (T.) (dir), Éditions Management et Société.

FILION (L.J.) (1998), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Cahier de recherche*, n° 97-01, HEC Montréal, 36 p.

FORD (D.), *Understanding Business markets : interaction, relationships and networks*, Londres, Academic press 1990.

FREUD (S.), *Totem et tabou*, Paris, Payot et Rivages 1912, 2001, 225.

FREUD (S.) *Malaise dans la culture*, Presses Universitaires de France, Coll. Quadrige, 1995, 93p.

GODBOUT (J.), *L'esprit du don*, La découverte, Poche 2000.

GOY (H.), DESCHAMP (G.), GRIMAND (A.), LEVY (T.), De VAUJANY (F-X.), « Gestion stratégique et perspective appropriative : comparaison des modes endogènes et exogènes », Chapitre 1 de l'ouvrage collectif réalisé par PRACTIS, Équipe de Recherches en Gestion de l'Université de St-Etienne *La gestion de l'appropriation des objets de gestion*, Vuibert-Gestion, Paris 2004.

GRANOVETTER (M.), « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, Number 3, November 1985, 481-510.

GRIMA (F.), « La mise en œuvre de la coopération inter-firme : le rôle clé des acteurs réticulaires », *Colloque Connivences d'acteurs, contrats, coopération interentreprises et métamorphose des organisations*, Nancy 1999.

HABERMAS (J.), *L'intégration républicaine*, *Essais de théorie politique*, Fayard, 1998 pour la traduction française 1996.

JAOUEN (A.), LOUP (S.), SAMMUT (S.), « Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience : illustration au travers du cas Voiles d'OC », *Revue de l'Entrepreneuriat* 2006, vol. 5, n° 1.

JAQUES (E.), « Social Systems As A Defense Against Persecutory And Depressive Anxiety », in KLEIN, (M.) (dir.) HEIMANN, (P), MONEY-KIRLE, (R.E.), et *alii*, *New Directions in psychoanalysis*, New York, Basic Books, trad.fr., 1965, in LEVY, A. (1965), *Psychologie sociale, Textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod 1955.

KLEIN (M.), *Envie et Gratitude*, Tel Gallimard, Paris, 1998.

LEGER-JARNIOU (C.), SAPORTA (B.), « L'accompagnement en situation entrepreneuriale : pertinence ou cohérence », Éditorial, *Revue de l'Entrepreneuriat* 2006, vol. 5, n° 1.

LEMIEUX (V.), *Les réseaux d'acteurs sociaux*, PUF sociologies 1999.

LE MOIGNE (J-L.), « Science de l'autonomie et autonomie de la science », in *L'auto-organisation*, Colloque de Cerisy, Edition du Seuil 1983, 521-536.

LEVI-STRAUSS (C.), *Les structures élémentaires de la parenté*, Paris, Mouton, 1971.

LEVY-TADJINE (T.), PATUREL (R.), « Essai de modélisation trialogique du phénomène entrepreneurial », in *La stratégie dans tous ses états. Mélanges en l'honneur du professeur Michel Marchesnay*, FOURCADE (C.), PACHÉ (G.), PEREZ (R.) (Coord.), Éditions EMS, juin 2006.

LEYRONAS (C.), SAMMUT (S.), « Le réseau, processus organisé et organisant de la création et du démarrage de petites entreprises ? », *AIMS* 2000.

MAUSS (M.), « Essai sur le don », Extrait de l'année sociologique, seconde série, 1923-1924, T.1, in MAUSS (M.), *Sociologie et anthropologie*, PUF, Quadrige, 1995 pour la présente édition.

MIONE (A.), « L'évaluation par l'accompagnant de la performance d'une structure d'aide à la création d'entreprise », *Revue Management International* 2006, vol. 11, n° 1, automne.

MORGAN (G.), *Images de l'organisation*, Presses universitaires de Laval, Québec 1989.

MUSTAR (P), « Recherche, innovation et création d'entreprise », SIMON (Y.) et JOFFRE (P) (dir), *Encyclopédie de gestion*, 2^e édition, Paris, Économica 1997.

OBSERVATOIRE A.P.C.E., « Politiques locales de soutien à la création d'entreprise attendus et résultats », Collection ZOOM 2001, 40 p.

PATUREL (R.), *Pratique du management stratégique*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble 1997.

SAMMUT (S.), « L'accompagnement de la petite entreprise en création : entre autonomie, improvisation et créativité », in *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Les Éditions de l'ADREG 2003. www.adreg.net

SAMMUT (S.), *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, thèse présentée pour obtenir le grade de Docteur ès Sciences de Gestion, Université de Montpellier1, 1995.

SENICOURT (P), VERSTRAETE (T.), « Apprendre à entreprendre : typologie à quatre niveaux pour la diffusion d'une culture entrepreneuriale au sein du système éducatif », *Reflets et Perspectives de la vie économique*, tome 49, n° 4, De Boeck Université 2000.

VALEAU (P), « L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », *Revue de l'Entrepreneuriat* 2006, vol. 5, n° 1.

VAN de VLIERT (E.), *Complex interpersonal conflict behaviour, Theoretical frontiers*, Essays in psychology, Psychology press Ltd, East Sussex 1997.